



# Les dynamiques du compromis productif

Christophe Massot

► **To cite this version:**

Christophe Massot. Les dynamiques du compromis productif. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2009. Français. <tel-00441206>

**HAL Id: tel-00441206**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00441206>**

Submitted on 15 Dec 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Université de la Méditerranée**

**Aix-Marseille II**

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST)

N° attribué par la bibliothèque

---

# Les dynamiques du compromis productif

**THESE**

*Pour l'obtention du titre de*

Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 30 octobre 2009 par

**Christophe MASSOT**

**JURY**

---

Directeur de Thèse :	<b>Ewan Oiry</b> Maître de Conférence en Sciences de Gestion, LEST/Université de la Méditerranée
Rapporteur :	<b>Florence Palpacuer</b> Professeur des Universités, ISEM/ERFI/Montpellier I
Rapporteur :	<b>Denis Segrestin</b> Professeur des Universités, CSO/Sciences Po Paris
Suffragant :	<b>Alain d'Iribarne</b> Administrateur de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme
Suffragant :	<b>Franck Brulhart</b> Maître de Conférence en Sciences de Gestion, LEST/Université de la Méditerranée



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## Remerciements

Mes remerciements s'adressent, tout d'abord, à Ewan Oiry pour la confiance qu'il m'a témoignée et la patience qui a été la sienne face au long cheminement de ce travail.

Je voudrais ensuite témoigner de ma reconnaissance à Alain d'Iribarne qui m'a accompagné dans les premiers moments, hésitants, de ce travail.

Je remercie l'entreprise Eurocopter de m'avoir accueilli et laissé m'introduire dans son espace. Je suis redevable à ce titre à Bertrand Coutier de m'avoir accordé de son temps précieux et une réelle liberté. Ma gratitude s'adresse à toutes les personnes de cette entreprise qui ont pris le temps de répondre à mes questions.

Je remercie Denis Segrestin qui, à la fin de ce parcours de recherche, m'a éclairé de ses réflexions personnelles.

Mes remerciements vont encore à Florence Palpacuer et Franck Brulhart pour avoir consacré du temps à ce travail, en acceptant de participer à mon jury de thèse.

Je remercie Martine Gadille de m'avoir aidé à comprendre les enjeux de la modularité.

Je remercie Georges d'avoir relu ce travail avec tant de minutie et de précision, avec sa passion des mots. Merci à Chloé d'avoir consacré du temps à la relecture pendant les vacances et à Lucie, Louise, Lambert, Gauthier et Paulin pour les dernières corrections. Merci aussi à mes parents pour leur soutien.

Ma dernière pensée s'adresse à Céline et mes enfants, Jeanne et Léo, qui ont aussi supporté ce travail pendant ces cinq années. Les enfants ont su m'emmener très loin des préoccupations de ce travail, m'autorisant un repos nécessaire. Céline m'a patiemment soutenu par la force de son sourire.



*à Céline,*





# SOMMAIRE

<i>Introduction</i> .....	2
Dispositif théorique.....	3
Dispositif d'investigation et terrain d'enquête .....	21
Plan des parties .....	25
<i>Conclusion</i> .....	27
Annexes.....	37
Bibliographie.....	39
Table des matières .....	57

# Introduction

Les mutations de l'économie, ces trente dernières années, ont redessiné le contexte dans lequel se trouvent prises les entreprises. La constitution de marchés concurrentiels internationaux, des biens comme des capitaux, la position de force occupée par les investisseurs et la place prise par les fournisseurs dans les chaînes de production de biens et de valeurs en sont les points saillants. Les marchés des biens et des capitaux ont reformulé le système de contraintes auquel l'entreprise doit répondre. Au cœur de ces évolutions, l'entreprise reçoit l'injonction de s'adapter ou de disparaître. Elle doit changer de forme pour intégrer à son fonctionnement ces mutations.

Cependant, dans son intériorité, l'entreprise reste confrontée à une autre contrainte, à savoir la production d'un bien ou d'un service. Suivant une définition minimale, l'entreprise doit lier production et marché, doit vendre pour produire et produire pour vendre. Le fondement de son organisation est d'articuler le plus efficacement possible, afin de créer de la valeur, ces deux termes. Or, la contrainte de production n'a pas nécessairement suivi de profondes mutations. La matière, pour les entreprises industrielles, constitue toujours un problème à maîtriser.

Dès lors, la question posée devient celle de comprendre comment les entreprises établissent des formes d'organisation permettant de tenir ensemble les mutations des marchés et la maîtrise de la matière. Les dynamiques des marchés et la construction d'une maîtrise de la production suivent des logiques exogènes, autonomes l'une de l'autre. En d'autres termes, quelles sont les voies trouvées, ou non, par l'organisation pour résorber les tensions entre ces deux types de contraintes indépendantes ?

Le problème posé est celui de la forme élaborée par l'organisation, dans le contexte de la globalisation, pour articuler les contraintes de marché et de production. Il nous faut alors ouvrir l'organisation, laisser la place aux modalités d'ajustement d'acteurs relevant des contraintes marchande et technique. Ces acteurs marchand ou technique doivent trouver les formes d'articulation de ces contraintes, les rendre transitives afin que l'organisation soit à même, tout à la fois, de produire et de vendre. Notre hypothèse est que l'organisation parvient à une certaine stabilité et efficacité lorsqu'un compromis apparaît entre ces acteurs, c'est-à-dire lorsque leur rapport est réglé par un accord commun, intégrant les évaluations propres à chacun sans les dénaturer.

Dans un contexte où la figure de l'entreprise intégrée devient problématique, où ses frontières semblent se désagréger dans les réseaux, les partenariats, les groupements d'affaires etc., l'enjeu est de comprendre les formes de son intégration. Notre travail consiste donc à

mettre à jour, dans un contexte spécifique, les dynamiques du compromis productif à l'intérieur d'un espace productif, ce compromis donnant sa forme à l'organisation.

Ce travail, ainsi formulé, demandera d'abord de comprendre la forme initiale de l'organisation et les logiques de sa déstabilisation.

Nous devons ensuite mettre à jour l'inscription dans l'espace productif des contraintes marchandes, ces contraintes prenant la forme prescriptive d'une normativité dynamique. L'enjeu est alors de comprendre comment les normes marchandes externes viennent se déployer, par l'activité des acteurs marchands, dans l'intériorité de l'organisation via les projets d'organisation et les dispositifs de gestion. Nous suivrons cette extension de la normativité marchande aux différentes échelles de l'entreprise, du niveau central au niveau local.

Il s'agira ensuite de saisir la spécificité de la normativité technique, c'est-à-dire les évaluations orientées vers la maîtrise du produit et prononcées par les acteurs techniques. Le principe est de formaliser les modalités collectives, les pratiques par lesquelles les acteurs de l'activité technique parviennent à maîtriser la matière et le réel.

Enfin, l'enjeu est de saisir comment ces acteurs élaborent, ou non, des accords réciproques portant non seulement sur les règles de l'activité, mais surtout sur un projet commun, sur une conception partagée de l'activité de l'entreprise et de la performance.

Pour que ces questions soient pertinentes, l'entreprise étudiée doit à la fois connaître un fort déplacement de la normativité marchande, constitué par le renouvellement de la position des actionnaires et de la demande de biens, et être confrontée à un produit dont la maîtrise technique reste problématique. Prise dans cette tension, il sera possible d'observer la forme prise par l'organisation pour articuler les normativités marchande et technique. Nous pourrons alors également déterminer si cette articulation, fondant l'organisation, est complète ou partielle, réelle ou imposée, fragile ou solide.

### ***Dispositif théorique***

Depuis une trentaine d'années, les organisations connaissent une mise en cause de leur forme et de leur principe d'intégration. Qu'il s'agisse de désintégration verticale, de sous-traitance et de partenariat<sup>1</sup>, de déploiement dans un réseau<sup>2</sup>, de groupement d'affaires<sup>3</sup> ou de

---

<sup>1</sup> Neuville J.-P. (1999), « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, XXXIX, n°1, p. 71-103.

<sup>2</sup> Mariotti F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de Sciences Po, Paris.

<sup>3</sup> Granovetter M. S. (2005), « Business groups and social organization », dans Smelser N. J., Swedberg R. (s/d), *Handbook of economic sociology*, seconde édition, Princeton university Press, Princeton, p. 429-451.

modularité<sup>1</sup>, cette dynamique déplace ce qui pouvait faire hier le principe d'intégration de l'entreprise<sup>2</sup>. La « désagrégation concrète de l'entreprise pérenne »<sup>3</sup> pose la question de la forme, par l'organisation, de la mise en ordre des parties constitutives de l'espace productif.

Nous définissons l'organisation comme mise en relation, par un produit, d'un marché et d'une activité de production. L'entreprise vend pour produire, et produit pour vendre. Chacun de ces moments est la condition et le moyen de l'autre. Mais chacun procède d'une logique spécifique, hétéronome l'une à l'autre. L'activité de production doit travailler la matière, transformer des « inputs » en « outputs ». C'est la contrainte technique. Qu'il soit des capitaux ou des biens, le marché cherche, par le jeu de la concurrence, à bénéficier de la plus grande valeur. C'est la contrainte marchande. L'organisation est une mise en relation de contraintes aux logiques hétéronomes. S'interroger sur la transformation de la morphologie de l'organisation, c'est donc poser la question de l'hétéronomie de ces contraintes et de leur articulation.

Il nous faut donc d'abord comprendre la dynamique autonome de ces contraintes, pour ensuite analyser la forme possible de leur mise en relation.

### **Les normativités hétérogènes de l'espace productif**

Le terme de contrainte porte la notion de force s'appliquant sur un corps, tendant à le déformer<sup>4</sup>. Il procède d'un état donné de relations des corps physiques. Ce terme est insuffisant à notre problématisation. L'enjeu de notre réflexion n'est pas tant de saisir un état qu'une dynamique de transformation de ces contraintes, d'évolution de leur forme. En ce sens, nous préférons utiliser le terme de normativité en tant qu'il insiste sur l'invention et la transformation. La normativité est une création de norme, le terme de norme n'étant pas compris dans le sens de ce qui est constaté, du fait, mais de la valeur cherchant à transformer une réalité<sup>5</sup>. La norme est ici une prescription. Ce changement de terme permet de passer d'un paradigme mécaniste, cherchant l'équilibre ou le déséquilibre des forces, à un paradigme vitaliste centré sur les réagencements et les transformations des normes, sur l'invention de formes spécifi-

---

<sup>1</sup> Berger S. (2005), *How we compete : What companies around the world are doing to make it in today's global economy*, Editions Doubleday, New York. Trad. fr. : *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Editions du Seuil, Paris, 2006.

<sup>2</sup> Bernoux P., Livian Y.-F. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n°41, p.179-194.

<sup>3</sup> Iribarne A. (d') (2004), « Santé au travail et @-entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences deviennent de nouvelles sources de maladies professionnelles », in Poltier H., Génette A.-M., Henchoz A-M (s/d). *Travail et fragilisation : l'organisation et le management en question*, Ed. Payot-Lausanne, Lausanne (Suisse), p. 104.

<sup>4</sup> « Contrainte », *Le Petit Robert*, Dictionnaire le Petit Robert, Paris.

<sup>5</sup> « L'équivocité du normal liée à sa double appartenance en tant que fait (généralité constatée) ou valeur (perfection souhaitée) aboutit en effet à deux régimes différents celui du fait et celui de la valeur. [...] La caractéristique de ces deux régimes est de pouvoir s'invertir : la fréquence d'un fait tend à devenir une valeur ; de la même manière, une valeur jugée normale tend à s'instituer comme fait ». Le Blanc G. (2000), Canguilhem, le normal et le pathologique, Cours Ecole Normale Supérieure Fontenay-aux-Roses.

ques<sup>1</sup>. La question posée est donc de comprendre les normativités marchandes et techniques, c'est-à-dire la dynamique de production de valeurs et de normes par l'activité de production et les marchés.

## **La normativité marchande**

Dans le contexte de la globalisation, la forme de la demande émise par les marchés des biens et des capitaux a évolué. Nous n'abordons pas, dans ce travail, la question de l'origine et l'histoire de cette évolution. Le constat est que les marchés ont, comparativement à la période précédente, vu leurs évaluations et leur pouvoir augmenter.

Depuis le début des années quatre-vingt, la normativité marchande a diffusé le principe de la « maximisation de la valeur actionnariale », redéfinissant progressivement la finalité de la firme<sup>2</sup> et l'élaboration de sa stratégie. Les marchés financiers ont pris une position leur permettant de déployer des exigences de rémunération « indépendamment de la performance de l'entreprise au terme de son exercice »<sup>3</sup>. La normativité des marchés financiers tend à informer l'organisation, selon ses évaluations et ses valeurs, c'est-à-dire selon la rentabilité, plus encore qu'auparavant. De même sur les marchés des biens, la constitution de marchés mondiaux non segmentés et la contraction relative de la demande face à l'offre depuis la fin des années soixante-dix a progressivement renversé le rapport de forces entre offre et demande de biens établi pendant la période précédente. L'offre, dans les organisations, est soumise à une plus forte normativité marchande, les évaluations des marchés se resserrant sur leurs valeurs, le coût, la qualité et les délais<sup>4</sup>. La dynamique de la normativité marchande n'est pas seulement celle de l'intensification de l'évaluation marchande et monétaire, elle tend à informer et transformer l'organisation.

Les vagues successives de « mode managériale »<sup>5</sup>, activées par la normativité marchande, ont porté l'idée que les entreprises devaient se délester vers des entreprises extérieu-

---

<sup>1</sup> Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, Paris.

<sup>2</sup> « Economic sociologists have spent a great deal of energy trying to make sense of how corporations have changed in the past 25 years. These changes are mainly indexed by the idea that corporations were increasingly being managed according to principles of “maximizing shareholder value” ». Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.399.

<sup>3</sup> « La “vraie” notion de profit économique, nous dit l'EVA [Economic Value Added], nécessite de prendre en compte la rémunération des apporteurs de capital calculée, certes pas forfaitairement, mais au prorata des apports et aux conditions du risque relatif, c'est-à-dire indépendamment de la performance de l'entreprise au terme de son exercice ». Lordon F. (2000), « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.117-165.

<sup>4</sup> « La formule convenue consiste à souligner qu'au cours des années 1980, les économies modernes sont devenues des économies de la variété et de la qualité. Cette situation nouvelle requiert des firmes qui affrontent les marchés concurrentiels qu'elles fassent porter une part accrue de leur effort de compétitivité sur la nature de l'offre présentée à leurs clients ». Segrestin D. (2004), *Les Chantiers du manager*, Editions Armand Colin, Paris, p.65.

<sup>5</sup> Midler C. (1986), « Logiques de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, n°3, juin, p.74-85.

res des activités comportant un risque et impliquant l'immobilisation de capitaux. Depuis une évaluation marchande, plus le bilan du donneur d'ordre est allégé d'actifs, plus son ratio est élevé, plus les risques d'investissement et de production sont confiés à d'autres entreprises, plus son ratio est stable<sup>1</sup>. « Sous le poids de la prescription des marchés financiers, [...] la tendance [est] au recentrage », écrit J.Ph. Denis pour synthétiser « l'OPA » de la normativité marchande sur la stratégie de l'organisation<sup>2</sup>. Dit autrement, la normativité marchande déplace la forme des organisations vers ses propres valeurs, c'est-à-dire vers des « entreprises financières d'intermédiation [n'ayant] pratiquement que des actifs circulant ou des actifs immatériels »<sup>3</sup>.

Pour une entreprise industrielle, ce déplacement est conditionné par la possibilité de « modulariser » le produit, c'est-à-dire de le décomposer en sous-ensembles fonctionnellement autonomes, susceptibles d'être conçus et produits par des entreprises extérieures<sup>4</sup>. La modularisation répond également aux évaluations des marchés de bien en permettant la production de biens différenciés mais à coût contrôlé, les produits étant assemblés en fonction de la spécificité de la demande par une mise en concurrence sur les marchés mondiaux des offres. La normativité marchande vient modifier la forme organisationnelle, la conception du produit et la technologie en cherchant à « décomposer les systèmes complexes, [à] scinder le produit final en une série de sous-ensembles, eux-mêmes simples ou complexes, qui sont reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées »<sup>5</sup>.

Les normes portées par les marchés viennent contraindre la technique en lui enjoignant de définir des éléments fonctionnellement autonomes. Le centre de l'organisation est déplacé vers la définition des interfaces et l'intégration des éléments. La normativité marchande n'appelle pas seulement à l'intensification de l'activité mais à sa redéfinition : non plus concevoir et produire, mais faire concevoir et faire produire. Elle invente ici les formes, les dispositifs et les principes lui permettant de porter ses valeurs au centre de l'organisation.

---

<sup>1</sup> « En cas de retournement conjoncturel, c'est au fournisseur d'ajuster ses capacités de production. Par le truchement de l'externalisation, le client se défause du risque lié à la fixité de l'investissement, il parvient à rendre variable le coût de l'investissement ». Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Editions La Découverte, collection Repères, Paris, p.47.

<sup>2</sup> Denis J.-Ph. (2008), « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, n°183, p.83.

<sup>3</sup> Iribarne A. (d') (2004), « Santé au travail et @ entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences deviennent de nouvelles sources de maladies professionnelles », in Poltier H., Génette A.-M., Henchoz A-M (s/d). *Travail et fragilisation : l'organisation et le management en question*, Ed. Payot-Lausanne, Lausanne (Suisse), p. 104. Ou, en d'autres termes, « [...] Since shareholders were primarily stock owners, some managers began to view their firms the same way that stock analysts did. They decided that the way to maximize shareholder value was to financially engineer their balance sheets to please stock analysts and institutional investors ». Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.400.

<sup>4</sup> Baldwin C.Y., Clark K.B. (2000), « Design Rules : The Power of Modularity », *The MIT Press*, Vol.1, Cambridge, Massachusetts, p.63-64.

<sup>5</sup> Frigant V., Talbot D. (2004), « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Cahier du Gerpisa*, n°37, p.108.

## La normativité technique

L'ergonomie et la psychologie du travail différencient la tâche de l'activité : « La tâche est ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait »<sup>1</sup>. Cette distinction établit l'impossibilité du recouvrement définitif du réel par la prescription ou la maîtrise professionnelle, le réel étant défini justement comme ce qui échappe à la maîtrise, à ce qui a été prévu. Le réel, c'est « ce qui dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique »<sup>2</sup>. Ce réel est dynamique, il se renouvelle aux frontières de la maîtrise, posant toujours de nouveaux problèmes, prenant une nouvelle forme là où la maîtrise se dérobe. « L'apport décisif de l'ergonomie à la théorie du travail, écrit C. Dejourné, est d'avoir fait apparaître le caractère incontournable, inexorable, inépuisable et toujours renouvelé du réel dans le travail »<sup>3</sup>. Dès lors, l'activité ne peut se réduire à l'application de méthodes, mais doit inventer les solutions permettant de résoudre le déficit de maîtrise, de dépasser la résistance du réel. Le travail est « directement lié à la non-maîtrise. L'intelligence du travail, c'est l'intelligence de ce qui n'est pas maîtrisé »<sup>4</sup>. A un des pôles de l'organisation est présente l'irréductibilité du réel à la maîtrise, et donc la nécessaire adresse professionnelle constituée de « toutes les tentatives, accumulées dans l'histoire professionnelle, de réinventer les manières de faire un travail [...] »<sup>5</sup>.

L'incomplétude fondamentale de toute forme de prescription est, selon notre hypothèse, constitutive de l'organisation. C'est parce que le réel ne peut jamais être entièrement maîtrisé que tout système prescriptif est incomplet, qu'il est nécessaire d'intégrer la capacité d'ajustement et d'invention de l'homme au travail. L'organisation ne peut être un système *ex ante* de définition et de coordination des tâches. Après un cycle d'échec et de confrontation à la résistance du réel, elle nécessite un ajustement *ex post*, des tâches, du produit, des manières de faire et des modes de coordination. Cette obscurité fondamentale du réel défait la possibilité d'une transparence définitive de l'organisation à l'activité et donc au produit de l'activité. L'organisation est toujours confrontée, en son sein, à ce réel qu'elle ne peut réduire à une prescription. A l'inverse, cette incertitude fonde la professionnalité des acteurs de l'activité dès qu'ils détiennent le monopole du contrôle<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Clot, Y. (2001), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Éducation Permanente*, Vol. I., n° 146, p. 35.

<sup>2</sup> Dejourné C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je, Paris, p.40.

<sup>3</sup> *Ibid.* p.42.

<sup>4</sup> Davezies P. (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education Permanente*, n°116, p.39.

<sup>5</sup> Clot Y. (2002), « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? », *Actes du colloque Intensification du travail*, Centre d' Etude de l'Emploi, novembre, Paris, p.4.

<sup>6</sup> « Plus il y a d'incertitude, plus il y a de décisions non routinisables à prendre, et plus celles-ci se trouvent directement intégrées à la compétence de l'opérateur. [...] Ce qui fait la compétence, c'est l'incertitude, ou, plus exactement, le fait [...] de disposer de connaissances permettant de traiter de manière efficace une situation de travail incertaine. [...] Le type de professionnalisme [correspond] à un rapport d'autonomie et d'inventivité de la tâche ».



L'activité a le caractère d'une normativité en ce sens qu'elle vient dire ce qui doit être, qu'elle produit des normes et des évaluations formées, et toujours renouvelées, dans l'affrontement à la résistance du réel, dans l'invention de solutions aux problèmes soulevés par le réel. Elle détient la capacité de dire ce qui doit être pour produire. L'incertitude de la maîtrise est au fondement d'un pouvoir. Pour l'analyse stratégique<sup>1</sup>, ce pouvoir peut être utilisé à des fins privées, satisfaisant l'intérêt particulier des acteurs « à améliorer [leurs] situations »<sup>2</sup>. La normativité de l'activité dit ce qui doit être à partir d'un contrôle privé de l'incertitude et d'un intérêt particulier.

Mais la maîtrise de l'incertitude n'est pas le monopole de l'individu isolé, elle est toujours déjà collective. Même si le réel du travail appelle à l'inventivité de l'homme au travail, ce dernier ne peut réinventer seul à chaque fois les manières de faire. Il poursuit nécessairement une invention collective inscrite dans le temps. « S'il fallait créer chaque fois dans l'action chacune de nos activités, le travail serait impossible », constatent Y. Clot et Y. Faïta<sup>3</sup>. L'homme au travail n'est pas seul, isolé entre la prescription et le réel, mais s'inscrit dans ce que ces auteurs nomment le genre professionnel : « Selon nous, il n'existe pas d'un côté la prescription et de l'autre l'activité réelle [...] ; ou encore d'un côté l'organisation du travail et de l'autre l'activité du sujet. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels. [...] Il y a donc entre le prescrit et le réel un troisième terme décisif que nous désignons comme le genre social du métier, le genre professionnel, c'est-à-dire les « obligations » que partagent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail »<sup>4</sup>. Le travail ne peut être un éternel recommencement solitaire, il y perdrait son efficacité. Propre à un collectif lié par l'activité, à « ceux qui appartiennent au même groupe social et professionnel »<sup>5</sup>, le genre professionnel se construit collectivement, par les personnes me-

---

che ». Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Collection Quadrige, Paris, p.208-209.

<sup>1</sup> « L'analyse d'une telle situation permet d'envisager deux sortes d'arbitraires possibles à l'intérieur d'une organisation, l'un et l'autre complémentaires. La première est déterminée par les facteurs d'incertitude affectant la tâche elle-même et la seconde par les règles qui ont été établies pour rendre cette tâche plus rationnelle et plus prévisible. Aussi longtemps qu'un peu d'incertitude subsiste dans l'exercice de sa tâche, le plus humble des subordonnés gardera la possibilité d'user d'un certain pouvoir discrétionnaire [...] ». Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, p.198.

<sup>2</sup> « [Le comportement de l'acteur] a toujours deux aspects : la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation et un aspect défensif : le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté, donc de sa capacité à agir ». Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, p.55.

<sup>3</sup> Clot Y, Faïta D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concept et méthodes », *Travailler*, n°4, p.18.

<sup>4</sup> *Ibid.* p.15.

<sup>5</sup> « Le genre est en quelque sorte la partie sous-entendue de l'activité, ce que les travailleurs d'un milieu donné connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent ; ce qui leur est commun et qui les réunit sous des conditions réelles de vie ; ce qu'ils savent devoir faire grâce à une *communauté d'évaluations présumées*, sans qu'il soit nécessaire de respécifier la tâche chaque fois qu'elle se présente. C'est comme « un

nant un type commun d'activité, affrontant un même réel, dans l'histoire des échecs et réussites partagés. Il déploie l'épaisseur temporelle et collective de l'activité partagée.

Le genre est une « communauté d'évaluations présupposées » prenant corps face à une activité commune, donnant la capacité à l'acteur du travail de juger, à l'aune d'une histoire collective, les situations qui s'offrent à lui. Le jugement des situations, des solutions et des produits actualise des normes collectives tacites, inscrites dans le corps, le langage et les habitudes d'un même groupe professionnel. Ces évaluations présupposées « entrées dans la chair des professionnels » ne peuvent être objectivées ou « énoncées »<sup>1</sup>. Elles constituent une pratique collective, non un savoir objectivé. « Le genre, comme intercalaire social, est un corps d'évaluations partagées qui organisent l'activité personnelle de façon tacite. On pourrait écrire qu'il est "l'âme sociale" de l'activité »<sup>2</sup>. L'inventivité individuelle, le style<sup>3</sup>, retravaille le genre, face aux configurations toujours renouvelées du réel, mais ne s'effectue donc pas dans la solitude. L'homme au travail est toujours déjà pris dans un collectif, d'autant plus si l'objet est incertain, appelle des savoir-faire complexes pour repousser la résistance du réel.

La normativité de l'activité est collective, liée à la résistance du réel, à l'incertitude de la maîtrise et du produit. Elle naît du rapport de la maîtrise technique à la résistance du réel. La normativité de l'activité est une normativité technique, elle dit ce qui doit être en fonction de l'objet et de sa maîtrise. Dit autrement, plus le produit est incertain, aux frontières de la maîtrise, plus la normativité technique a la capacité de dire, seule, à distance de la prescription, ce qui doit et peut être fait, comment cela doit et peut être fait.

### **L'organisation à l'articulation de normativités hétérogènes**

Ces deux normativités procèdent de dynamiques autonomes. La normativité marchande se déploie depuis les marchés des biens et des capitaux, c'est-à-dire depuis une position extérieure à l'espace productif, ou du moins à ses frontières. La normativité technique se forme dans le rapport de la maîtrise à la résistance du réel, dans l'incertitude du produit. Elle tire sa capacité à dire ce qui doit être de la difficulté à transformer la matière, du moins dans les industries. L'espace productif est pris entre ces deux normativités hétérogènes. L'enjeu de sa constitution est de parvenir à articuler ces deux normativités, qu'elles évaluent communé-

---

mot de passe » connu seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel ». *Ibid.* p.18. Nous soulignons.

<sup>1</sup> « Ces évaluations communes sous-entendues prennent dans les situations incidentielles une signification particulièrement importante. En effet, pour être efficaces, elles sont économiques et, le plus souvent, *elles ne sont pas même énoncées*. Elles sont entrées dans la chair des professionnels, préorganisent leurs opérations et leur conduite ; elles sont en quelque sorte soudées aux choses et aux phénomènes correspondants. C'est pourquoi elles ne requièrent pas forcément de formulations verbales particulières ». *Ibid.* p.18. Nous soulignons.

<sup>2</sup> *Ibid.* p.18.

<sup>3</sup> « Même si le genre est réitérable dans chaque situation de travail, il ne prend sa forme achevée que dans les traits particuliers, contingents, uniques et non réitérables qui définissent chaque situation vécue. [...] Le style individuel, c'est avant tout la transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances ». *Ibid.* p.22.

ment, depuis ces valeurs distinctes, le produit et l'activité de production. A cette condition, le bien pourra être tout à la fois produit et valorisé par les marchés.

La question posée est donc celle de l'élaboration, par l'organisation, de la forme du rapport entre ces normativités. Notre hypothèse est que l'organisation doit nécessairement arranger un compromis constituant un espace commun à ces normes hétérogènes. L'organisation se constitue par la conciliation de normativités hétérogènes. Sa forme est celle de l'articulation de ces normes hétérogènes, dynamiques et conjointement nécessaires.

Selon la dichotomie proposée par Coase<sup>1</sup>, si le prix peut suffire à régler cette relation, alors le marché est la forme la plus efficiente de coordination. Mais le marché est insuffisant dès lors qu'il existe une incertitude rendant incomplet l'échange d'information par les prix. Alors l'organisation doit construire des règles d'échange incorporant ces normativités hétérogènes. De fait, la forme de cet échange est celle du compromis comme « convention provisoire par laquelle deux parties constatent leur accord »<sup>2</sup>. Sans accord mutuel, une normativité soumettra nécessairement l'autre à ses valeurs, perdant l'évaluation par les marchés, donc la valeur marchande, ou perdant l'évaluation de l'activité, donc la valeur technique. Avec L. Thévenot, nous pouvons définir les organisation productives, comme « des dispositifs de compromis destinés à gérer les tensions entre plusieurs natures, et impliquant au moins les natures marchande et industrielle »<sup>3</sup>.

La question maintenant est de comprendre comment peut se construire, dans l'organisation, un compromis entre ces normativités hétérogènes. Plusieurs moments structurent cette construction.

## **Le compromis de gouvernement d'entreprise**

R. Boyer et M. Freyssenet définissent les modèles productifs « comme des “compromis de gouvernement d'entreprise”, qui permettent de mettre en œuvre durablement et avec profit une des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, grâce à des moyens (politique produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés »<sup>4</sup>. L'entreprise, dans ce modèle, définit une stratégie, pertinente dans un environnement socio-économique spécifique, qu'elle doit ensuite mettre en œuvre, dans son espace interne, par la mise en cohérence des trois éléments définis comme structurant l'espace productif<sup>5</sup>. Cette grille de lecture permet

---

<sup>1</sup> Coase R. H. (1937), « The Nature of the firm », *Economica*, trad. française *Revue Française d'économie*, 1987, vol. XI-1, p.137-157.

<sup>2</sup> « Compromis », *Grand Robert de la Langue Française*, Editions Le Grand Robert, Paris.

<sup>3</sup> Thévenot L. (1992), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans Reynaud, J.-D., et alii. (s/d), *Les systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, Lyon, p.367.

<sup>4</sup> Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, coll. Repères, Paris, p.23.

<sup>5</sup> « *La politique produit* concerne les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, de diversité des modèles, de qualité, de nouveauté et de marge.

de spécifier, pour chaque firme étudiée, l'articulation des niveaux externes, la pertinence de la stratégie de profit, et internes, la cohérence des éléments structurants<sup>1</sup>. Le modèle productif doit faire l'objet d'un accord entre les acteurs de l'espace productif. Le compromis de gouvernement d'entreprise est un accord « entre les acteurs [de la firme] (propriétaires, dirigeants, salariés, syndicats et fournisseurs), à propos des moyens employés pour mettre en œuvre de manière cohérente la stratégie retenue »<sup>2</sup>. Le compromis de gouvernement acte l'accord des protagonistes quant à la cohérence et la pertinence du modèle productif.

Cette formalisation permet de comprendre l'organisation comme un système dynamique de mise en cohérence et en accord de parties indépendantes. La normativité marchande est présente sous la forme des marchés de biens, informant la stratégie de profit puisque cette dernière n'est valable que si elle correspond « à la possibilité pour la firme de trouver une demande face à son offre »<sup>3</sup>. L'acteur financier fait également valoir sa position. La normativité technique se déploie depuis les problématiques de l'organisation productive et des jugements des salariés, dirigeants et fournisseurs. Nous pouvons donc suivre et spécifier par cette formalisation les formes différenciées et les ajustements dynamiques des normativités technique et marchande dans l'organisation. Cependant, le modèle proposé par R. Boyer et M. Freyssenet ne thématise pas le processus proprement dit de construction de ce compromis de gouvernement si ce n'est qu'il est « largement inintentionnel ». Il nous faut problématiser les modalités concrètes par lesquelles les acteurs et les normativités entrent en rapport, sortent d'un conflit par un compromis, passent du désaccord à l'accord.

### **Le compromis comme ensemble de règles conjointes**

La Théorie de la Régulation Sociale prend pour objet d'étude la question de l'élaboration du rapport entre deux types de règles, l'une provenant de la « direction », du « sommet », l'autre des « exécutants eux-mêmes », de la « base »<sup>4</sup>. Les règles d'exécution, ou

---

*L'organisation productive* touche aux méthodes et moyens choisis pour réaliser la politique produit. Elle recouvre le degré d'intégration des activités, leur répartition spatiale, l'organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation, les techniques employées et les critères de gestion. *La relation salariale* est constituée par les systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération directe et indirecte, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés ». *Ibid.* p.22. Nous soulignons.

<sup>1</sup> Lung Y. (2008), « Modèles de firme et formes du capitalisme : penser la diversité comme agenda de recherche pour la théorie de la régulation », *Revue de la régulation*, n°2, Varia, p.7.

<sup>2</sup> Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, coll. Repères, Paris, p.23.

<sup>3</sup> Freyssenet M. (2004), « Le capitalisme français et la diversité des modèles productifs », *Conférence au 1er Congrès de l'Association Française de Sociologie*, Université Paris XIII, Villetaneuse, Février, p.4.

<sup>4</sup> « [...] Nous voudrions aborder un aspect [du problème des organisations] : celui du rapport entre les règles qui viennent de la direction, qui descendent du sommet vers la base (nous les appellerons règles de contrôle) et celles qui sont produites, dans l'entreprise, par les groupes d'exécutants eux-mêmes (nous les appellerons règles autonomes) ». Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.6.

règles de contrôle, « précisent le travail à faire dans des conditions déterminées »<sup>1</sup>. Les règles des exécutants, ou règles autonomes, procèdent de « l'adaptation pertinente » des règles d'exécution « structurellement incomplètes » au réel du travail<sup>2</sup>. Si l'on se situe du point de vue des « exécutants », c'est-à-dire de l'activité productive, les règles autonomes s'érigent dans la confrontation au réel, et les règles de contrôle depuis une position prescriptive extérieure<sup>3</sup>. Ces règles différenciées sont des productions normatives<sup>4</sup> établissant, depuis des positions spécifiques, ce qui doit être. La régulation autonome se déploie depuis l'activité, la régulation de contrôle depuis le « sommet », c'est-à-dire, selon nos hypothèses, depuis les marchés. Ces régulations peuvent être comprises comme les formes prises dans les relations concrètes de l'espace productif des normativités marchande et technique. Ces deux ensembles normatifs ne disposent pas d'un accord immédiat, au contraire même, ils « sont bien en relation directe d'opposition l'une à l'autre »<sup>5</sup>. « Pour [la théorie de la régulation sociale] le conflit n'est pas le signe d'une “anomalie” [...] : le conflit est un mode « normal » de fonctionnement, puisque chaque acteur est porteur d'une rationalité qu'il tente de faire admettre aux autres [...] »<sup>6</sup>. La question posée est celle du dépassement du conflit entre ces normalités par la construction concrète d'un accord.

La notion de « régulation conjointe » définit un processus d'élaboration de règles « acceptables par les deux parties en présence », « résultant d'un compromis »<sup>7</sup>. Le conflit se règle dans l'échange et la formation conjointe de règles communes<sup>8</sup>. Le compromis « comme ensemble de règles conjointes [...] n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport des forces, autour d'une zone de

---

<sup>1</sup> Terssac G. (de), Reynaud J.-D. (1992), « L'organisation du travail et les régulations sociales », dans Dubois P., Terssac G. (de), (s/d), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Editions Cepaduès, Toulouse, p.170.

<sup>2</sup> « Dans une perspective sociologique, de Terssac et Reynaud montrent que les règles d'exécution sont nécessairement ambiguës et structurellement incomplètes : leur efficacité et leur employabilité dépendent des possibilités laissées aux acteurs pour mettre au point ces règles, les adapter, voire en créer de nouvelles ». Dubois P., Terssac G. (de), (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Editions Cepaduès, Toulouse, p.XXIX.

<sup>3</sup> « [J.-D. Reynaud] distingue ainsi les solutions d'organisation inventées par les professionnels de terrain (règles non écrites et le plus souvent implicites), des règles formelles émanant d'un autre acteur agissant en extériorité et ayant prétention à édicter des instructions codifiées ». Granier F., Guillaume C., Osty F. (2003), « La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail », *Actes du Forum de la Régulation*, p.1.

<sup>4</sup> Terssac G. (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.122.

<sup>5</sup> Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Editions Octarès, Toulouse, p.105.

<sup>6</sup> Terssac G. (de) (2003), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.24.

<sup>7</sup> « L'activité de régulation [...] aboutit à un accord sur une solution d'organisation qui résulte du compromis établi par les parties en présence. Cette « régulation conjointe », selon l'expression de Reynaud, se traduit par un ensemble de *règles acceptables par les parties en présence* ». Terssac G. (de), Reynaud J.-D. (1992), « L'organisation du travail et les régulations sociales », dans Dubois P., Terssac G. (de), (s/d), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Editions Cepaduès, Toulouse, p.178. Nous soulignons.

<sup>8</sup> « Négocier ou entrer en conflit, c'est échanger des règles. [...] Le plus important, pour J.-D. Reynaud, [c'est] l'obligation qu'ont les acteurs qui s'opposent de former des règles communes, précisément pour régler cette opposition ». Terssac G. (de) (2003), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.22.

convergence acceptable par les parties en présence »<sup>1</sup>. Cette « zone de convergence » est elle-même dessinée par « l'obligation de sortir la production, c'est-à-dire la nécessité de sortir la production quels que soient les événements imprévus pouvant contredire le déroulement continu de la production et quels que soient les implicites dans les instructions »<sup>2</sup>. L'opposition porte sur les règles de l'activité, non pas sur « l'obligation de sortir la production »<sup>3</sup>. En d'autres termes, l'accord sur les règles est pris dans un accord supérieur lui pré-existant.

J.-D. Reynaud relève l'existence de cet accord supérieur, nécessaire à l'élaboration de règles conjointes, par la notion de « projet commun » : « les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune, d'un projet commun »<sup>4</sup>. Les règles sont conditionnées à l'existence d'un projet comportant un « principe de totalité »<sup>5</sup>. Les parties en présence sont capables de s'accorder sur les règles de l'activité parce qu'elles disposent d'un accord sur la finalité de leur action collective, sur le projet de l'espace productif commun. Ce projet commun permet de donner naissance à une scène de régulation où les acteurs peuvent échanger, négocier et construire des règles pratiques.

Tout se passe comme si l'accord sur ce projet commun, cette « zone de convergence » était d'une autre nature que le compromis sur les règles conjointes. « Si les acteurs s'engagent, écrivent F. Granier, C. Guillaume et F. Osty, c'est au nom de leur conception respective de l'efficacité mais aussi en vertu d'un projet – ou d'une finalité - comportant un principe de totalité. [...] La notion de régulation est donc entendue comme une dynamique d'ajustement entre acteurs mais aussi entre projets plus ou moins convergents et compatibles entre eux. »<sup>6</sup>. La théorie de la régulation permet de comprendre le dépassement du conflit vers la formation de règles conjointes à l'intérieur d'un espace défini par un projet commun, intégrant déjà les normativités hétéronomes. Le conflit porte sur les modalités d'application du projet, non sur le projet lui-même.

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p.27.

<sup>2</sup> Terssac G. (de) (1992), *L'autonomie dans le travail*, PUF, Paris, p.124.

<sup>3</sup> « Nous considérons le travail, non comme une activité de contestation des règles en usage pour s'opposer à l'encadrement, mais comme une activité permanente de production de règles pratiques pour sortir la production [...] ». Terssac (de) G. (2002), *Le travail : une aventure collective*. Recueil de Textes, Octarès, Toulouse, p.13.

<sup>4</sup> Reynaud J.-D. (1999), « Il n'y a pas de règles sans projet. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », dans Cabin P. (s/d), *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Auxerre, p.260.

<sup>5</sup> « Les stratégies des acteurs s'expriment par des régulations (et notamment des régulations de l'activité de travail). Elles visent donc non seulement à atteindre des résultats qui intéressent une des parties prenantes, mais, directement ou indirectement, à régler l'ensemble de l'activité pertinente (si l'on préfère, cette stratégie est aussi un projet qui comporte un principe de totalité) ». Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.11.

<sup>6</sup> Granier F., Guillaume C., Osty F. (2003), « La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail », *Actes du Forum de la Régulation*, p.2.

Si l'accord sur les règles s'établit à l'intérieur d'un accord de niveau supérieur définissant le projet commun, la question est alors de comprendre comment se construit cet accord supérieur.

Si les acteurs peuvent négocier les modalités de production d'un objet, comment construisent-ils un accord sur l'objet lui-même, projet de l'espace productif, notamment lorsqu'il est complexe et donc impliquant une plus forte production normative de l'activité ?

Dit autrement, la Théorie de la Régulation Conjointe nous fournit une grille d'analyse des processus d'élaboration de règles à l'intérieur d'une articulation déjà éprouvée collectivement des normativités marchande et technique, mais n'ouvre pas la question de la formation d'un accord portant sur le projet commun. Nous devons remonter à un niveau logique supérieur pour comprendre comment deux normativités hétérogènes, ne disposant *a priori* d'aucune mesure commune, parviennent à élaborer un accord. Si nous voulons comprendre comment s'établit, dans une organisation, l'articulation des normativités marchande et technique, nous devons comprendre la formation d'un compromis d'un niveau logique supérieur ne dépendant pas d'accords préalables. Comment se construit le projet, la finalité de l'organisation, condition de possibilité de son intégration ?

### **Le compromis entre grandeurs incommensurables**

La question posée maintenant est celle du processus de formation d'un compromis entre normativités hétéronomes sans qu'il n'existe d'accord préalable. Comment des acteurs construisent, depuis des normes hétérogènes, un accord accepté ? C'est ici l'objet d'étude des Economies de la Grandeur : « Le cadre élaboré en commun avec L. Thévenot, présenté dans les Economies de la Grandeur, a pour objet principal de fournir un instrument pour analyser les opérations qu'accomplissent les acteurs [...] lorsqu'ils se justifient face à la critique ou collaborent dans la recherche d'un accord justifié »<sup>1</sup>. Les Economies de la Grandeur étudient le cycle de critique et de justification par lequel les acteurs, relevant de mondes distincts, forment un compromis.

Selon la grammaire des Economies de la Grandeur, une cité est un espace ordonné selon un « principe supérieur commun »<sup>2</sup>. Depuis ce principe supérieur, les grandeurs mesurent les objets, attribuent des valeurs. Un monde est constitué par les actes, choses et personnes quali-

---

<sup>1</sup> Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.64.

<sup>2</sup> « Le principe supérieur commun est [...] le principe selon lequel sont jugés les actes, les choses et les personnes dans une cité donnée ». Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, p.163.

fiés sous un même principe supérieur<sup>1</sup>. Les mondes sont des ensembles normés, classés sous un principe unifié. Les cités sont des ensembles normatifs depuis lesquels les personnes classent, jugent, hiérarchisent les objets, situations, actes, personnes etc., auxquels ils sont confrontés. Ces auteurs distinguent sept cités<sup>2</sup>. Dans ce cadre théorique, deux types de conflits peuvent apparaître.

Le premier type de conflit, qualifié de « litige », porte sur la forme de l'application concrète du principe supérieur, c'est-à-dire, dans la grammaire de ces auteurs, sur le déroulement de l'épreuve dans laquelle sont mobilisés des objets, personnes ou actes déjà qualifiés. Le litige accuse l'épreuve d'introduire des grandeurs issues d'autres mondes que celui sur lequel elle est normalement réglée<sup>3</sup>. Dans le second, qualifié de « différend », l'objet de la critique porte sur la grandeur elle-même, sur le principe supérieur commun à faire valoir dans l'épreuve. La visée n'est plus de « purifier » l'épreuve, de la reformuler, mais de défaire la légitimité même des objets qualifiés à servir d'étalon des grandeurs. Dans le différend, « le désaccord portera donc non seulement sur la grandeur des êtres en présence, mais sur l'identification même des êtres qui importent et des êtres sans importance et, par là, sur la vraie nature de la situation, sur la réalité, et sur le bien commun auxquels il peut être fait référence pour réaliser un accord. La visée ne sera donc plus de refaire l'épreuve [...] mais de démystifier l'épreuve en tant que telle pour placer les choses sur leur vrai terrain et instaurer une autre épreuve valide dans un monde différent »<sup>4</sup>. Le conflit porte sur la sélection des principes supérieurs communs aptes à juger de situations données.

Les principes supérieurs communs sont, par définition, strictement hétéronomes. Les grandeurs sont « incommensurables » l'une à l'autre. Il n'existe pas un principe supérieur d'un niveau logique supérieur permettant de classer les principes supérieurs entre eux : « Il n'existe pas de cité de rang supérieur en laquelle les mondes incompatibles [...] pourraient converger »<sup>5</sup>. Dès lors, deux jugements divergents sur un même objet, effectués en prenant

---

<sup>1</sup> « La référence à des choses qualifiées entraîne donc une extension du cadre de cohérence par laquelle les cités se déploient dans des mondes communs ». Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, Paris, p.165.

<sup>2</sup> « Nous avons donc une *cité inspirée* où la grandeur des personnes est définie par l'accès à un état de grâce, une *cité domestique* où la grandeur tient à une position dans une chaîne hiérarchique de dépendances personnelles, une *cité de l'opinion* où la grandeur dépend de l'estime des autres, une *cité civique* où la grandeur tient au renoncement à l'état particulier, une *cité marchande* fondée sur une répartition des biens selon le principe du marché, une *cité industrielle*, où la grandeur est mesurée par l'efficacité ». Boltanski L. (2004), « Entretien avec Luc Boltanski : une sociologie toujours mise à l'épreuve », C. Blondeau et J.-C. Sevin (édité par), *Ethnographiques.org* [en ligne] n° 5, avril. La cité par projet est formalisé dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

<sup>3</sup> Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, Paris, p.174.

<sup>4</sup> *Ibid.* p.275.

<sup>5</sup> *Ibid.* p.408.



appui sur deux mondes distincts, ne peuvent recourir à un principe de jugement permettant de clore leur différend. Quelle est la forme de l'accord entre mondes et grandeurs ?

Le compromis a, dans les Economies de la Grandeur, un sens spécifique. Il fonde moins un accord qu'il ne lève la dynamique de la critique. « Dans un compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. La situation de compromis demeure composite mais le différend est évité. Des êtres qui importent dans différents mondes sont maintenus en présence sans que leur identification ne soit cause de dispute »<sup>1</sup>. Le compromis est matérialisé par des objets, actes ou personnes dont la grandeur est reconnue simultanément à partir de mondes distincts, sans cependant qu'il n'existe de grandeurs communes.

La condition du renoncement des parties à la pureté d'une épreuve et à la clarté de leur grandeur est la capacité à s'orienter vers la recherche du bien commun. « Dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes, mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord. [...] Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux »<sup>2</sup>. Le bien commun fait office, en quelque sorte, de niveau logique supérieur, autorisant une référence commune aux deux parties : « Dans le cas du compromis chacun fait comme s'il existait un principe d'équivalence de niveau logique supérieur aux principes d'équivalence qui se trouvent rapprochés »<sup>3</sup>. Le compromis n'est donc pas seulement un arrangement, le fruit d'un intérêt bien compris commun aux parties, mais le produit d'une capacité à prendre en compte ce dont on ne relève pas. Dans ce sens, le compromis procède d'une volonté des parties de fonder un lien. Tout compromis est par définition fragile, car il ne tient qu'à la volonté des parties de suspendre le différend.

Le compromis n'est pas constitué « de simples arrangements entre particuliers ou entre groupes d'intérêts rivaux »<sup>4</sup>, mais instaure un ordre nouveau malgré l'impossibilité de garantir une équivalence complète. L'élaboration du compromis implique donc des propriétés particulières détenues par les acteurs. Le modèle des Economies de la Grandeur confère aux acteurs la capacité d'établir des références nouvelles valant pour tous, au-delà de leurs propres positions. Il soutient l'hypothèse que ni l'intérêt particulier, ni la culture, comme système de pré-

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p.337.

<sup>2</sup> *Ibid.* p.338.

<sup>3</sup> Boltanski L. (2004), « Entretien avec Luc Boltanski : une sociologie toujours mise à l'épreuve », C. Blondeau et J.-C. Sevin (édité par), *Ethnographiques.org* [en ligne] n° 5, avril.

<sup>4</sup> Thévenot L. (1996), « Justification et compromis », dans Canto-Sperber M. (s/d) *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Presses Universitaires de France, Paris, p.798.

dispositions internes, ne peuvent rendre compte de toutes les formes d'accord. « Nous n'ignorons pas le rôle [...] joué par la violence dans les relations politiques entre les gens, de même que nous n'ignorons pas ce que les routines doivent au corps et aux intériorisations corporelles. Mais nous contestons la prétention à rendre compte de toutes les situations par la violence ou la routine. Le modèle des Economies de la Grandeur vise à établir qu'en certaines situations, c'est-à-dire dans les situations où les personnes sont, ou pourraient être, affrontées à la critique [...] il faut, pour s'accorder, être en mesure de se justifier par référence à un principe valant pour tous »<sup>1</sup>.

La construction d'un compromis entre parties ne repose ni sur le rapport de forces, comme imposition d'un intérêt sur un autre, ni « sur l'appartenance à un même groupe, d'où dépendrait la possession d'une même culture au sens d'un ensemble de normes et de schèmes »<sup>2</sup>. D'abord la fondation de l'accord sur une culture commune ne permet pas de saisir les déplacements opérés par les personnes. L'accord devrait être fondé sur la formation « largement inintentionnelle » d'un système culturel d'un niveau supérieur articulant les valeurs des différents groupes. Ensuite, un accord fondé sur « l'arrangement entre intérêt particulier » serait structurellement instable, toujours à la limite de basculer dans le rapport de forces. Une coalition donnée, fondée sur l'intérêt bien compris ou sur un rapport de domination, serait à tout moment susceptible d'être reformulée à l'occasion d'une possibilité offerte d'un intérêt supérieur ou de la présence d'une force plus grande. Le jeu des acteurs conduirait à un comportement strictement opportuniste, recherchant à chaque instant une configuration supérieure pour soi. Devant cette instabilité, nous faisons l'hypothèse que les individus cherchent un accord permettant de stabiliser leurs rapports<sup>3</sup>.

Le modèle des Economies de la Grandeur suppose la capacité des personnes à être le sujet de leur action. L'accord fondant le compromis est « un accord actif »<sup>4</sup>. Cette hypothèse permet de saisir l'organisation comme un espace dynamique où les acteurs, relevant de grandeurs spécifiques, peuvent produire volontairement de nouvelles formes d'accord. L'organisation devient le lieu d'une invention, d'une recherche d'accord entre normativités distinctes. Mais de ce fait, dépendant de l'activité et de la volonté des acteurs, cette recherche peut échouer.

Le compromis n'est pas le seul mode de sortie du cycle critique-justification. Si les parties ne parviennent pas, depuis une disposition intentionnelle vers le bien commun, à cons-

---

<sup>1</sup> Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.71.

<sup>2</sup> *Ibid.* p.69.

<sup>3</sup> Nous pouvons nous référer à la situation paradigmatique de l'état de nature exposée par T. Hobbes dans « le Léviathan ». Si l'homme est « un loup pour l'homme », il reste néanmoins un loup rationnel, c'est-à-dire capable d'anticiper, à la différence de l'animal, l'instabilité de l'état de nature et le danger potentiel qu'il institue pour lui. La seule solution pour rompre le cercle continu de la violence de tous contre tous est d'établir un principe valant pour tous malgré soi. Pour Hobbes, ce principe est personnifié dans le Léviathan, force supérieure à tous qu'aucun individu n'est en droit d'influencer si ce n'est pour sauvegarder sa propre existence.

<sup>4</sup> Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.73.

truire un accord sur la qualification d'objets, actes ou personnes, alors le rapport, sans équivalence, bascule dans le rapport de forces. « C'est l'impossibilité de converger vers un principe d'équivalence qui différencie la dispute en violence de la dispute en justice. La dispute en violence se mène hors équivalence, même si, à l'issue de la dispute, apparaît une équivalence résiduelle, inconnue avant l'épreuve, en l'espèce un rapport de forces »<sup>1</sup>. Les parties peuvent échouer à construire un compromis et retourner dans une extériorité sans équivalences communes.

Dans le modèle des Economies de la Grandeur, l'espace productif est pris dans la tension entre les grandeurs marchandes et industrielles, les premières, selon notre construction, attachées aux évaluations des marchés, les secondes au réel du travail. Depuis ces grandeurs, les acteurs cherchent à parvenir à un compromis pour fonder l'organisation. L'objet marquant le compromis entre ces grandeurs est le produit. « Au cœur même de l'entreprise est la nécessité de frayer un compromis entre un ordre réglé par le marché et un ordre fondé sur l'efficacité. Sans cette exigence, l'entreprise n'a pas lieu d'être. [...] Le produit est le point de passage le plus emprunté entre nature industrielle et nature marchande »<sup>2</sup>. Le produit est au point de convergence des normativités marchande et industrielle, et marque la forme de leur articulation. Si un compromis existe, les normativités marchandes et techniques sont transitives, l'organisation parvient à lier les évaluations issues de l'activité et du marché, pour livrer au marché un produit techniquement maîtrisé. A l'inverse, s'il n'existe qu'un rapport de forces, un rapport sans équivalence, alors le produit est pris dans les contradictions de normativités hétérogènes, perdant son unité et sa cohérence, risquant de ne plus avoir de valeur sur les marchés ou de ne plus pouvoir être produit par ceux qui tiennent l'activité.

L'histoire de l'organisation est donc ouverte. Elle peut échouer à produire un compromis. Mais dans cette possibilité de l'échec, l'attention est portée sur « l'entreprise comme sujet de l'histoire », de son histoire, pourrions-nous préciser<sup>3</sup>. L'espace de l'entreprise peut devenir le lieu d'un échange politique, orienté vers la recherche d'un bien valant pour tous, pour les acteurs relevant de la normativité marchande et technique. Il peut devenir aussi le lieu d'un rapport de forces, d'une violence d'une normativité sur l'autre. Ces deux orientations sont deux possibles de l'espace productif.

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p.111.

<sup>2</sup> Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, Paris, p.405.

<sup>3</sup> Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Editions Armand Collin, Paris, p.139.

## Les dispositifs de gestion, enjeu pratique des normativités

Cependant entre le rapport de force et le compromis existent des états intermédiaires. Le rapport de force peut être jugé coûteux pour les acteurs, sans qu'un compromis évident n'apparaisse. Leur intérêt ne peut être ni celui d'instaurer un rapport de force, ni celui de se soumettre à une formulation donnée de l'intérêt commun. Les acteurs peuvent chercher à déplacer, selon leur intérêt, le compromis, à l'informer de leur normativité. Le compromis se situe alors à la limite de sa définition, à la frontière du basculement vers le rapport de force.

L'enjeu, pour un acteur, est de parvenir à convaincre l'autre partie de la légitimité de sa définition du bien commun pour faire valoir une forme donnée de la relation comme un accord valant pour tous. Cette volonté de conviction se tient à la frontière séparant légitimité et légitimation. La légitimité d'un accord désigne son acceptation par tous, la reconnaissance de son orientation vers le bien commun. La légitimation est la « licitation après coup d'une coordination obtenue par d'autres moyens, c'est-à-dire essentiellement par la force »<sup>1</sup>. Le déplacement du compromis, de la forme d'articulation des normativités marchande et technique, est un enjeu pour certains acteurs, sans cependant qu'ils ne puissent faire valoir le seul rapport de force. En ce sens, l'élaboration du compromis ne peut pas se réaliser à l'écart du rapport de force, les deux états ne sont pas exclusifs l'un de l'autre même s'ils caractérisent des formes de relations distinctes. « Mais lorsque les parties sont de forces inégales, écrit M. Dressen, situation terriblement banale, il est discutable de considérer comme juste le compromis accepté par le faible. [...] Et Pascal reprenait la même idée : “Ne pouvant faire que ce qui est juste fut fort, on a fait que ce qui est fort fut juste”. [...] L'ordre accepté est souvent un ordre imposé »<sup>2</sup>. Dans la mise en rapport des deux normativités, il nous faut distinguer ce qui, sous la forme apparente d'un accord mutuel, recouvre un rapport de force.

Dans la configuration socio-économique actuelle, la normativité marchande, portée par les acteurs financiers et les clients, est à l'œuvre dans la reconfiguration des formes d'accord. « La libération de la circulation des capitaux a redonné aux actionnaires une place qu'ils n'avaient plus depuis longtemps. Ils cherchent à peser de tout leur nouveau poids dans la refondation des compromis de gouvernement d'entreprise et par conséquent dans la formation de nouveaux modèles productifs »<sup>3</sup>. Mais cet acteur financier a besoin de l'accord des acteurs de l'activité, de l'accord de la normativité technique, le client faisant quant à lui davantage jouer la concurrence sur les marchés mondiaux. L'acteur financier va donc chercher la légitimation de sa volonté de « refondation du compromis de gouvernement d'entreprise » en faisant valoir son orientation vers un bien commun. Nous verrons comment il définit ce bien

---

<sup>1</sup> Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.76.

<sup>2</sup> Dressen M. (2003), « Autonomie et contrôle, terminologie et relations », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.96.

<sup>3</sup> Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, coll. Repères, Paris, p.107.

commun comme « survie » de l'entreprise dans un contexte de « guerre économique », garantissant ainsi le maintien, fragile, des emplois et de l'organisation. Cependant, ce processus de légitimation ne réduit pas au silence les dynamiques d'accord ou de désaccord entre les différentes normativités. Elles viennent prendre place au plus près des situations pratiques liées à l'activité, au contact des évaluations divergentes des dispositifs de gestion et de certains acteurs de l'activité.

Les dispositifs de gestion sont, dans une première définition, des « assemblages disparates et complexes d'outils [...] étroitement imbriqués les uns dans les autres, s'étayant les uns les autres, et visant à conduire des organisations »<sup>1</sup>. La cohérence de leur « imbrication » est assurée par une « vision unifiée de la performance organisationnelle »<sup>2</sup>, c'est-à-dire, selon nos hypothèses, par un projet commun, une forme, acceptée ou non, articulant normativités marchande et technique. Mais ils sont d'abord un produit de la direction. Selon un modèle instrumental, ils ont pour rôle d'être la « courroie de transmission de la direction dans l'ensemble de l'entreprise [...] d'obtenir des salariés le comportement pertinent pour appliquer [une] nouvelle stratégie »<sup>3</sup>. Les dispositifs forment un système d'évaluation des produits, des actes et des personnes depuis un projet normatif élaboré par la direction. La direction étant mandatée par l'acteur financier, ce projet normatif est conçu depuis la normativité marchande.

L'enjeu du dispositif est de résister à la critique émanant de la normativité technique, de se présenter comme susceptible de faire valoir un compromis « orienté vers le bien commun », et donc d'être légitime. V. Boussard utilise le qualificatif de « prégnant » pour désigner les indicateurs, outils d'évaluation<sup>4</sup>, porteurs d'une légitimation de la vision de l'organisation : « la découverte des indicateurs prégnants nous amène à reconnaître que dans chaque organisation, une représentation spécifique s'impose. Mais la mise en évidence des critiques et des justifications des indicateurs prégnants montre aussi que cette légitimité de la représentation est sujette à débat. Certains acteurs cherchent à l'invalidier en attaquant la pertinence de l'indicateur prégnant. À travers ce refus, c'est la légitimité d'une autre représentation qu'ils voudraient faire reconnaître »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Boussard V., Maugeri S. (2003), « Introduction », dans Boussard V., Maugeri S. (s/d), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p.28.

<sup>2</sup> Maugeri S. (2001), « Introduction », dans Boussard V., Maugeri S (s/d). *Délit de gestion*, Editions la Dispute, Paris, p.14.

<sup>3</sup> Oiry E. (2003), « La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction », dans Boussard V., Maugeri S. (s/d), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p.216-217.

<sup>4</sup> « Les outils de gestion, habits neufs de la rationalisation du travail, portent une logique de contrôle et de maîtrise du fonctionnement des organisations. Parmi eux, les indicateurs de gestion jouent un rôle essentiel : ils évaluent, sous forme de chiffres, ratios, statistiques, tableaux de bord, les différentes composantes de l'organisation pour s'assurer de leur participation correcte à l'objectif général ». Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, p.533.

<sup>5</sup> *Ibid.* p.542.

Critiquer les indicateurs prégnants, ce n'est pas tant, comme dans le litige défini par les Economies de la Grandeur, invalider l'instrumentation d'une norme, que mettre en doute la « vision unifiée de la performance organisationnelle », c'est-à-dire, comme dans le différend, mettre en doute la légitimité des grandeurs à l'œuvre dans l'évaluation, donc leur orientation effective vers un bien commun. La critique de l'évaluation prononcée par un dispositif prégnant implique la référence à « une autre représentation » de l'organisation, c'est-à-dire, selon nos hypothèses, à un autre principe d'intégration des normativités marchande et technique. La critique de l'indicateur prégnant ne porte pas tant sur l'instrumentation de la norme que sur sa légitimité. Faire valoir un désaccord vis-à-vis des évaluations rendues par un dispositif depuis une évaluation tenue depuis l'activité, c'est exprimer, en deçà d'une critique du projet commun légitimé, une remise en cause du processus de légitimation<sup>1</sup>.

Les formes d'accord ou de désaccord se lisent, au-delà d'un compromis « imposé », légitimé unilatéralement, dans les rapports aux dispositifs et aux règles. Nous ne retournons pas cependant ici vers la régulation conjointe car l'enjeu n'est pas l'instrumentation du projet commun, mais ce projet commun lui-même. Le rapport de la normativité technique aux dispositifs, déclinés depuis la normativité marchande, permet de saisir les formes réelles de leur accord ou désaccord. Etablir la cartographie, dans l'espace productif, des rapports aux dispositifs prégnants, permet de saisir où et entre qui apparaissent le compromis et les rapports de force. Nous pourrions alors saisir la forme de l'organisation comme articulation des normativités technique et marchande. Nous comprendrions quels sont les espaces intégrés à l'organisation, car disposant d'une transivité entre normativité, et quels sont ceux situés à sa marge, car dépourvus d'un principe d'intégration à l'organisation.

Par la spécificité de ses espaces d'accord, l'organisation laissera voir le principe d'intégration des parties, c'est-à-dire la forme des liens tenant les parties ensemble. Nous comprendrions alors les dynamiques du compromis productif ordonnant l'organisation.

### ***Dispositif d'investigation et terrain d'enquête***

Ce travail de thèse a été mené dans le cadre d'une convention CIFRE dans une entreprise d'aéronautique, Eurocopter, sur un site concevant, produisant, assemblant et commercialisant les hélicoptères. Une même usine regroupe ces différentes fonctions, dans de nombreux

---

<sup>1</sup> « Si les indicateurs peuvent exprimer des règles légitimes, ils permettent aussi d'en assurer le respect sans violence. Ils participent donc à stabiliser un ordre social particulier [...]. En conséquence, les indicateurs sont un enjeu pour les acteurs. Nous avons pu mettre en évidence un travail des acteurs sur les indicateurs : ils les manipulent pour les enrôler dans une défense des règles qu'ils veulent voir reconnues, ou ils les critiquent pour invalider la légitimité des règles institutionnalisées ». Boussard V. (1999), *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Paris IX-Dauphine, p.367.

bâtiments, séparés par des routes, des ronds-points, des pistes etc. De plus, la direction générale et les directions fonctionnelles sont présentes dans un bâtiment dominant l'ensemble du site, rebaptisé par les salariés le « château ». Cette usine est une petite ville, regroupant plus de sept mille salariés dans plusieurs dizaines d'édifices.

Nous avons occupé, pendant trois ans, à mi-temps, une fonction opérationnelle au sein de la fonction ressources humaines. Nous avons participé à différents projets opérationnels, essentiellement en lien avec le recensement et la standardisation des procédures et dispositifs. Il s'agissait tout d'abord d'établir pour la direction un état des lieux des pratiques de gestion de ressources humaines tenues par les hiérarchies et les services de gestion des ressources humaines. Cette étape devait permettre de les centraliser et les renouveler. Par la suite, les projets auxquels nous avons participé étaient liés aux plans de réorganisation menés à l'échelle de l'entreprise ou à l'intérieur de certaines fonctions. Nous avons alors participé à des projets dépendant de fonctions extérieures à la direction des ressources humaines.

Nous n'avons pas eu de responsabilité opérationnelle, notre activité consistait à construire une information en interrogeant un panel donné d'acteurs et à la synthétiser. Le panel de ces acteurs comportait exclusivement des cadres disposant de fonction d'encadrement et occupant des postes de gestion de service, de programme, de projet etc. Nous n'avons pas participé à l'élaboration de dispositifs ou d'outils. Nous avons pu expliciter, dans ce cadre, certaines hypothèses formulées dans ce travail, notamment celle de la divergence des évaluations des producteurs et des dispositifs de gestion.

Par ailleurs, nous avons mené, en dehors de l'encadrement par un projet ou un service, une « libre » investigation dans l'espace productif. Nous avons pu nous introduire dans deux espaces productifs distincts : le bureau d'étude et un centre de production de système. Nous ne sommes pas entrés dans ces espaces par la question de l'usage des dispositifs et de la relation aux « politiques de changement ». C'était là un sujet trop sensible, « touchy » selon l'expression utilisée par certains services. Les premiers essais menés sous cet angle d'attaque ont été des échecs, révélant cependant des tensions n'apparaissant pas depuis une position extérieure. Nous sommes entrés à partir de la question de l'activité, du métier, de l'expertise, du savoir-faire selon les formules utilisées dans les différents espaces productifs. Les salariés acceptaient alors de livrer leur pratique à un acteur appartenant à la direction des ressources humaines portant, de par sa fonction, le projet d'organisation de la direction centrale. Mais plus encore, nous avons découvert que ces salariés attendaient même qu'une voix officielle vienne les interroger sur leur activité et leur métier. « *Je trouve très bien que vous soyez venu, concluait un ingénieur, directeur d'une équipe d'une quinzaine de personnes, au terme de l'entretien. Je me languissais un peu de ce type de reconnaissance ! Pour tout dire je ne l'ai strictement jamais eue !* ». Les entretiens pouvaient alors durer plusieurs heures, s'étaler même sur plusieurs matinées, regrouper plusieurs salariés ensemble.

La structure de l'entretien était stable. Nous interrogeons d'abord le salarié sur son activité, sur les problèmes techniques qu'il devait résoudre dans sa pratique. Ensuite, invariablement, une fois que l'activité avait été exposée et comprise, le salarié, sans que nous ayons à poser la question, exprimait sa position vis-à-vis des dispositifs de gestion et des projets d'organisation à partir des problématiques techniques. Tout se passait comme si le salarié acceptait de livrer son jugement sur les dispositifs si la position de l'activité était entendue.

Nous avons, dans ce contexte, interrogé en grande majorité des cadres occupant des postes techniques. Les listes de postes dont nous disposions pour contacter ces salariés comportaient exclusivement des cadres. Il n'était de toute façon pas possible d'accéder directement au personnel non cadre sans s'adresser au préalable aux directeurs d'équipes ou de services. Ainsi, lorsqu'une équipe était réduite, nous demandions au cadre responsable de l'équipe s'il était possible de venir interroger le personnel non cadre, les « techniciens ». Cette demande a pu être acceptée un certain nombre de fois dans les bureaux d'études. Nous n'avons pas cependant interrogé un grand nombre de techniciens, soit parce que ces derniers, surchargés de travail, sans possibilité de l'aménager, refusaient de perdre du temps dans un entretien non obligatoire, soit parce qu'ils conservaient une méfiance plus importante encore que celle du personnel cadre vis-à-vis d'un entretien avec un membre de la direction des ressources humaines. La dernière raison nous est imputable puisque nous n'avons que tardivement reconnu l'importance de venir interroger le personnel technicien, non cadre, pour comprendre la réalité de l'activité et de l'usage des dispositifs. Cependant, dans le bureau d'études, l'activité de certains cadres sur des positions techniques peut être assez proche de celle des techniciens.

Dans les espaces de production, nous ne sommes pas descendu en dessous du chef d'équipe. La conflictualité dans l'espace de production est plus élevée que dans le bureau d'études, les ouvriers refusant explicitement de répondre à un membre des ressources humaines. Nous n'avons utilisé que marginalement dans ce travail de thèse les données recueillies dans l'espace de production, tout d'abord parce qu'il est un enjeu moins fort pour la direction en terme de dispositif. La responsabilité revient aux unités de production de montrer la valeur de leur production en comparaison des propositions du marché, et non à la direction centrale. Si les unités de production ont récupéré, par l'évolution de l'organisation, certaines activités (achat, étude de détail, contrôle qualité, approvisionnement etc.), peu de dispositifs nouveaux sont entrés dans ces espaces, à l'exception des outils de gestion des ressources humaines, essentiellement pour la population cadre. La confrontation se nouait donc par d'autres voies, auxquelles nous n'avons, dans un contexte de méfiance, que peu d'accès.

Enfin, nous avons également accédé aux structures « projet » sur les « plateaux ». Cet espace nouveau dans l'entreprise, sous cette forme, regroupe la « gestion de projet ». Toutes les fonctions y sont présentées. Nous expliciterons précisément la fonction de ces espaces



dans le corps de ce travail, mais notons qu'il est le cœur de la nouvelle configuration de l'organisation. « *La mise en place de plateaux*, nous dit un responsable des ressources humaines, *a été finalement la première concrétisation visuelle de la nouvelle organisation, mais surtout du nouveau fonctionnement de l'entreprise* ». Pendant notre enquête, il existait quatre plateaux pour quatre programmes différents. Deux de ces programmes étaient militaires, rendant difficile, pour des raisons de « secret défense », leur accès. Mais surtout, d'une part, ces programmes étaient anciens, lancés par la direction précédente, et continuaient à porter fortement l'héritage de l'ancienne organisation. D'autre part, ils connaissaient d'importants retards, sources ou causes de fortes tensions, rendant impossibles la tenue d'entretiens libres d'enjeux politiques dans lesquels nous ne voulions, et ne pouvions, entrer. Les deux autres programmes étaient au contraire des programmes civils, au début de leur développement, et se présentaient comme la vitrine officielle de la nouvelle organisation. A ce titre, ils avaient pour fonction également de se montrer en exemple, de se laisser voir et interroger, d'autant plus que les phases de qualification/certification étaient encore lointaines, mettant à distance les conflits et tensions potentiels. Nous avons, sur un de ces plateaux, interrogé la majorité des membres permanents.

Enfin, pour constituer notre matériel d'enquête, nous avons suivi autant que nous le pouvions formations, séminaires, exposés, exercices de communication, visites d'usine etc. L'accès à ces différentes manifestations nous était facilité par notre rattachement à la direction des ressources humaines, responsable de l'organisation de la formation, des séminaires et de la communication interne. Ces espaces pouvaient être le lieu de délibération collective entre salariés à l'écart de notre intervention.

Par ces différents dispositifs, nous avons interrogé individuellement cent trente-deux salariés. Certains entretiens ont regroupé plusieurs salariés en même temps, permettant que les acteurs, par leur divergence, relancent l'entretien sans notre intervention. Sur ces 132 salariés, 58 sont hiérarchiquement attachés au bureau d'études, 30 au centre de production, 25 à la direction des ressources humaines, et 19 ont d'autres fonctions. De plus 22 sont techniciens, 106 cadres et 4 disposent de contrats externes, intérim ou sous-traitance. Nous avons interrogé seulement 18 femmes. Certains de ces salariés ont pu être interrogés plusieurs fois, à plusieurs mois d'intervalle.

Notre matériel d'enquête est également constitué des documents produits par l'organisation : exposés, procédures, plans et supports de communication, intranet, synthèses de réunions, de séminaires, de formation, d'audit, descriptions de poste, organigrammes, plans d'action etc. Accessibles notamment par la centralisation des documents sur l'intranet et les serveurs dédiés aux différentes fonctions, ces centaines de documents décrivent les dispositifs, les règles, établissent des bilans, des prospectives, par fonction ou pour l'ensemble de

l'entreprise, mesurent et évaluent l'activité, un produit ou un dispositif. C'est ici souvent la voix officielle de l'organisation, fixant ce qui doit ou devrait être.

Enfin, après notre première année, notre « acculturation » achevée, nous connaissions les cadres, les langages et les expressions propres à cette entreprise. Nous pouvions adopter les usages nous permettant de ne plus être immédiatement évalué comme un membre extérieur à l'organisation. Nous appartenions à notre espace d'enquête, et pouvions alors mener une observation participante notamment dans le secteur auquel nous appartenions ou lors des séminaires, formations etc. Mais même pour les membres des autres fonctions, nous n'étions plus seulement un chercheur ou une personne effectuant, de près ou de loin, un audit sous une forme particulière, mais un membre effectif des ressources humaines, inscrit dans les enjeux de l'organisation, pouvant alors partager et faire valoir une position avec un acteur donné. Ce partage des positions a été souvent la clef de l'ouverture du dialogue sur « *tout ce qui reste caché dans l'entreprise, [sur] la partie immergée de l'iceberg* » selon l'expression d'un salarié. Ainsi, nous pouvions partager le risque pris, par l'individu, lors de l'exposition de ses jugements ou situations non conformes à ce qui devait être. En l'entendant, en l'écoutant depuis notre position d'acteur des ressources humaines, en rendant légitime l'expression de cette situation, nous partagions l'entrée dans l'espace non officiel de l'organisation. Notre neutralité ou extériorité n'était plus un frein à l'exposition par l'individu de ses jugements.

Ces ressources et ces matériaux nous ont permis d'éprouver nos questions et nos hypothèses.

### ***Plan des parties***

Le premier chapitre présentera la formation, la stabilisation et la déstabilisation du modèle productif initial du début des années soixante-dix à la fin des années quatre-vingt dix. Nous utiliserons ici la notion de modèle productif développé par R. Boyer et M. Freyssenet<sup>1</sup> pour spécifier la forme initiale du rapport entre les normativités technique et marchande.

Le second chapitre explicitera la redéfinition du projet d'organisation développée par la nouvelle direction nommée en 2003 par l'acteur financier. La problématique sera ici de comprendre quel « projet commun », quel « compromis de gouvernement d'entreprise », elle cherche à décliner dans l'espace de l'organisation. Nous comprendrons que ce projet redéfinit le principe de l'intégration depuis la normativité marchande.

---

<sup>1</sup> Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, coll. Repères, Paris.

Le troisième chapitre, se rapprochant de l'activité, examinera l'application concrète de ce projet d'organisation dans un espace donné, à savoir le bureau d'études, en charge de la conception des appareils. Nous saisirons ainsi comment la normativité marchande se décline jusqu'à l'activité technique.

La quatrième partie adoptera le point de vue de l'activité afin de déployer la normativité technique. Il s'agira de comprendre comment, face à la spécificité technique du produit, aux impératifs de l'objet technique, les ingénieurs ont élaboré des pratiques individuelles et collectives cherchant à maîtriser le réel. Nous examinerons également l'activité des ingénieurs occupant les fonctions, impliquées par la nouvelle organisation, de gestion de projets.

La cinquième partie abordera d'abord la question du rapport entre l'activité technique et le projet d'organisation. Pour mettre à jour ce rapport, nous utiliserons les divergences des évaluations portant sur les objets de l'activité, exprimées d'une part par les acteurs de l'activité et d'autre part par les dispositifs de gestion. Nous dresserons alors une cartographie des espaces articulés par un compromis et des espaces pris dans un rapport de forces, ne pouvant ainsi faire valoir leur jugement.

Nous pourrions alors saisir la forme spécifique prise par l'organisation, le principe d'intégration des normativités technique et marchande.

# Conclusion

Au terme de ce travail, nous voyons apparaître la forme de l'organisation. Elle se constitue dans l'articulation des grandeurs marchandes et par projet. Le centre de l'entreprise se tient sur le plateau, son mode d'activité est le projet. Le bureau d'études n'est plus le « B.E. central », mais une ressource du programme. L'espace de production ne constitue donc plus le cœur de l'organisation, il est mis à distance au sens propre comme au figuré. Le compromis entre les normes techniques et marchandes peut être qualifié de partiel au sens où il ne procède pas d'un accord mutuel. Les producteurs restent à l'écart de sa formalisation, portant des évaluations qu'ils ne parviennent pas à faire valoir dans l'échange avec les deux autres ensembles. Il s'agit non pas d'un ordre accepté mais imposé. La forme de cette relation, issue de « *la révolution [...] des rapports de forces entre le bureau d'études et le programme* », peut être généralisée à l'ensemble des espaces de production, y compris la production physique. Nous avons donc une coalition mettant en minorité un tiers, les acteurs marchands et par projet établissant leurs évaluations malgré celles des producteurs.

Tout se passe comme si cette organisation évoluait vers une « externalisation interne », c'est-à-dire la mise à distance interne, sous un régime de relations marchandes et par projet, des espaces de productions. Les évaluations non marchandes des producteurs ne peuvent plus participer de la constitution du compromis productif. De fait, cette configuration doit permettre d'établir des comparaisons marchandes entre les espaces internes de production et les propositions de fournisseurs situés sur les marchés mondiaux. La frontière entre marché et organisation semble alors perdre sa netteté. Cette forme d'organisation pose cependant deux types de questions.

La première tient au régime de dissociation partielle impliquée par la mise à distance de la norme technique. Le projet commun ne comporte donc pas un « principe de totalité »<sup>1</sup>, mais l'organisation requiert cependant l'engagement des professionnels, des acteurs disposant de la capacité à affronter le réel du travail, à produire des solutions face à ce qui n'est pas maîtrisé ou prévu. Dit autrement, cette organisation, tout en mettant les producteurs à distance, a besoin de leur implication et de leur expertise au-delà du rapport marchand, d'autant plus que le produit est incertain. L'entreprise en appelle à la capacité des acteurs de pallier les manques de la prescription au nom de ce projet commun. Elle demande donc que face à ce qui, par principe, n'est pas prescriptible, l'acteur au travail s'engage à produire des solutions conformes au projet. Ensuite, vis-à-vis de l'instance du projet, elle appelle à la transparence et la

---

<sup>1</sup> Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n° 1, p. 11.

fiabilité, c'est-à-dire à la résorption de l'asymétrie d'information et à la coopération. Elle cherche donc à contenir les coûts de transaction tout en bénéficiant du rapport marchand. Les producteurs doivent donc reprendre le projet sans avoir participé à son élaboration. L'entreprise déploie de ce fait un effort conséquent dans la production du consentement des acteurs à sa forme organisationnelle.

A cette fin, au-delà de l'articulation des normes marchandes et techniques, elle se constitue comme une communauté d'acteurs liés par l'orientation vers un même bien commun, à savoir la pérennité de l'entreprise dans un contexte socio-économique donné. Nous avons montré de quelle façon la direction naturalisait les normes marchandes externes, issues des marchés des biens et des capitaux, pour démontrer ensuite la capacité du projet d'organisation à répondre efficacement à ce jeu de contraintes indépendantes. Cette démonstration reste fragile du fait de la contradiction entre le mouvement impliqué par l'organisation et l'intérêt même des producteurs, tant vis-à-vis de leur emploi que de leur activité. L'intégration des producteurs au projet est conditionnée par l'articulation de l'intérêt général à la diffusion des normes marchandes et aux processus d'externalisation. *« Le dernier point, c'est la transformation/restructuration de l'entreprise, dit un directeur de fonction devant ses équipes. Ce sont là des mots qui font toujours peur. Il ne faut pas que ça fasse peur puisque'une entreprise qui marche est une entreprise qui est en changement permanent, en évolution permanente et capable de se restructurer pour faire face à ses obligations en engagements. D'ailleurs celles qui ne l'ont pas faites ont disparu et notre ambition c'est d'éviter ça en investissant et en sachant nous appuyer sur des partenaires quand ces partenaires sont plus performants, plus compétitifs que nous. Ou au contraire en reprenant certaines activités quand c'est nécessaire. [...] C'est ce qu'on appelle le « make or buy », « l'outsourcing » ou « l'insourcing » pour utiliser des termes anglo-saxons. Et c'est quelque chose de nécessaire pour nous tous aujourd'hui ».* Cette démonstration reste fragile. Elle nécessite une forte occupation de l'espace public par la communication, le département de communication ayant ainsi connu une forte croissance de ses effectifs pendant notre enquête. Mais aux frontières du consentement, le rapport de forces et la violence affleurent. Si le salarié contredit le projet productif, le projet d'organisation c'est-à-dire la forme de l'organisation, alors il prend le risque de l'exclusion, c'est-à-dire de la rupture du contrat de travail. *« Mais maintenant les gens ils n'ont plus le choix, nous dit un responsable des ressources humaines. C'est fini ce temps ! Les mecs, leur comportement, il va se jouer aux robes de leurs femmes, à la largeur des pneus de leur voiture et au mètre carré de leur maison. C'est tout. Parce que c'est là que ça va se jouer [...]. Il va maintenant y avoir des sanctions physiques, négatives : c'est-à-dire que le mec va être viré, ou positive : c'est-à-dire qu'il va se faire de l'argent ».* La violence réduit au silence les critiques et désaccords portant sur l'organisation, rompant la dynamique d'ajustement possible des normes marchandes et techniques. Cependant ce silence n'est que de surface.

Nous avons montré comment la réduction des espaces d'expression condamnait les producteurs à la dissimulation à laquelle répondait le renforcement des dispositifs de contrôle. Dissimulation et contrôle sont pris dans une fuite en avant, chacune cherchant à réduire l'autre. La mise en accord serait le moyen d'enrayer cette divergence cumulative. Mais la violence du contrôle, proportionnelle à cette divergence, ferme les possibilités d'expression. Nombreux sont les salariés espérant pouvoir rompre cette divergence sans oser intervenir publiquement. « *J'aimerais avoir le courage de dire tout ça avant de partir en retraite, au moins pour ceux qui vont suivre* », concluait un cadre, proche du départ en retraite, après avoir exposé ses pratiques. Les normativités techniques et marchandes ne sont donc pas transitives, mais ordonnées par un rapport de forces, sans équivalence selon l'expression proposée par les *Economies de la Grandeur*<sup>1</sup>.

Le consentement de surface occulte un rapport de force, condamnant de fait l'expression libre de la normativité divergente issue du réel du travail. L'accord est davantage imposé aux producteurs qu'il n'est librement accepté<sup>2</sup>. Si la forme de l'organisation cherche sa légitimation, ou la « *licitation après coup d'une coordination obtenue par d'autres moyens, c'est-à-dire essentiellement par la force* »<sup>3</sup>, elle ne parvient pas à la légitimité. Les acteurs, y compris les producteurs, ne reconnaissent pas, librement, sans contrainte, son orientation vers le bien commun. Même si elle cherche sa légitimation, cette forme d'organisation se maintient donc dans un rapport de force, mettant à l'écart l'expression de la normativité technique. Or, un projet commun ne peut être une œuvre unilatérale, imposée dans un rapport de force. Il y perdrait sa capacité à établir des équivalences entre normes hétérogènes. Il est nécessairement le fruit d'une activité délibérative où devraient se faire entendre les différentes positions, avant qu'elles ne composent un accord. Sans ce compromis, les producteurs ne peuvent promettre réellement, sans appui de la violence, leur engagement et leur coopération. Prise dans l'impossibilité d'élaborer seule les équivalences avec le monde industriel, cette organisation fonde sa fragilité dans la perte de la normativité technique. Apparaît ici un second type de question : cette organisation, en couvrant les formes réelles de coordination des acteurs et des activités, ne court-elle pas le risque de perdre la maîtrise du produit ?

S'il peut être possible de convaincre ou de contraindre les acteurs de la production, qu'en est-il du produit ? Nous avons dit comment le réel, la matière, disposaient de leur propre normativité. Quelle que soit l'organisation, le produit reste peu maîtrisé, non modélisable

---

<sup>1</sup> Boltanski L. (1990), *L'amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.110.

<sup>2</sup> « Pascal reprenait la même idée : « Ne pouvant faire que ce qui est juste fut fort, on a fait que ce qui est fort fut juste ». La question est importante : sous couvert de régulation conjointe, ne risque-t-on pas d'occulter cette réalité : l'ordre accepté est souvent un ordre imposé ». Dressen M. (2003), « Autonomie et contrôle, terminologie et relations », dans Terzac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.97.

<sup>3</sup> Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences*, Editions Métailié, Paris, p.76.

*ex ante* avant le processus même de production, impliquant un réagencement continu des sous-systèmes, des activités et des acteurs. Nous avons vu comment les producteurs avaient établi des formes communautaires, centrées sur les différentes formes du produit, les différents moments de l'activité, permettant de structurer l'échange et l'interrelation des parties. A la discontinuité des activités, des expertises et des problèmes posés, les producteurs répondent par l'intégration de leur pratique, notamment par la mise en commun de tout ce qui précède le geste productif proprement dit. Les forces centripètes de l'activité isolée, de la partie sont compensées par les forces centrifuges des communautés productives. Mais la mise à distance de l'espace de production, son fractionnement - selon le principe de la modularité - en « fournisseurs » internes, fonctionnellement autonomes, défont cette structuration communautaire de l'échange nécessitée par l'impératif de l'objet technique. Dans ce cadre, le réel peut-il être encore maîtrisé ? L'hétéronomie de la normativité technique et de la normativité marchande est au centre de la fragilité potentielle de cette forme d'organisation.

Notre entreprise étant encore dans un moment intermédiaire de déploiement de cette organisation et les développements d'appareils nouveaux encore loin de la phase de certification/qualification, nous pouvons nous arrêter sur le cas d'un autre entreprise aéronautique ayant suivi un chemin similaire, en l'occurrence Boeing.

Boeing avoue avoir perdu le contrôle du développement de son dernier appareil<sup>1</sup>, le 787 Dreamliner, et ne propose plus de calendrier prévisionnel. Alors que les premiers appareils devaient être livrés en mai 2008, le premier prototype n'est pas encore engagé dans la campagne d'essai au sol<sup>2</sup>. Boeing a découpé, selon une logique modulaire, l'ensemble de l'appareil en « tronçons » dont la conception et la production ont été confiées à des fournisseurs externes sur les marchés mondiaux. De plus, Boeing a opté pour une conception de ces tronçons en composite, ce qui pose des problèmes importants d'intégration des tronçons entre eux, le composite restant un matériau peu « maîtrisé »<sup>3</sup>. Boeing reconnaît officiellement la fragilité et les déficiences de coordination sur l'ensemble du processus<sup>4</sup>. En 2008, Boeing achètent Vought Aircraft, appartenant à Global Aeronautica, responsable de la production de la partie arrière du fuselage du 787<sup>5</sup>, mettant à jour sa volonté de réviser son organisation industrielle,

---

<sup>1</sup> « The company's chief, W. James McNerney Jr., concedes that Boeing lost control of the process by farming out more design and production work than ever and not keeping close tabs on suppliers ». Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre.

<sup>2</sup> « Boeing retarde encore le premier vol du 787 Dreamliner » (2009), *La Tribune*, 23 juin.

<sup>3</sup> « Enquête sur les graves problèmes de Boeing » (2009), *La Tribune*, 26 juin.

<sup>4</sup> « For instance, Boeing contracted out the design and construction of the wings — one of the most exacting parts of the aircraft — for the first time ever. It also let other companies wrestle with the complicated task of baking and shaping the plastic composites. But Boeing officials now say that this left the whole process vulnerable, should any part of the chain face delays ». ». Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre.

<sup>5</sup> Cochenec Y. (2008), « Boeing 787 : pourquoi les retards s'accumulent », *Air et Cosmos*, n°2121, 18 avril, p.10-12.

de revenir vers une forme plus intégrée<sup>1</sup>. Pour l'instant, le processus de reprise en main, « re-taking control » selon l'expression de W. James McNerney Jr., n'étant pas stabilisé, les analystes financiers estiment que le coût du développement du Dreamliner, initialement prévu à huit milliards de dollars, devrait en atteindre vingt, pénalités de retard incluses, pour un chiffre d'affaire, prévisionnel, de la division aéronautique civile établi à 35 milliards de dollars en 2009<sup>2</sup>. Ces analystes émettent également l'hypothèse que l'organisation, en cherchant à externaliser la production pour mettre à distance les risques et le capital immobilisé, a perdu le contact avec ce que nous appelons la normativité technique<sup>3</sup>. L'organisation modulaire de la conception et de la production d'un appareil peu maîtrisé s'est donc révélée un échec technique et financier, Boeing cherchant à revenir à un modèle plus intégré.

Eurocopter anticipe une potentielle perte de contrôle du produit. En 2007, cent millions d'euros étaient provisionnés pour les retards éventuels de certains programmes, même si ces programmes n'étaient pas ceux lancés par la nouvelle direction<sup>4</sup>. Début 2008, est créée la direction « Fleet Safety », attachée directement à la direction centrale, en charge du contrôle des risques d'accident des appareils. Détachée des questions de production et de conception, cette fonction a pour objectif d'organiser la couverture des risques d'accident par des assurances ou des contrats spécifiques de vente<sup>5</sup>. La direction entend se couvrir d'une potentielle perte de maîtrise technique du produit par des outils financiers, d'assurance ou de provision. Si ces outils ont naturellement toujours existé, ils prennent une place conséquente dans cette organisation.

La redéfinition de l'organisation autour du couple marché/projet porte le risque d'une perte de contrôle du produit, la norme technique étant mise à distance. Boeing avoue avoir « perdu le contrôle du processus », et la direction la devance en mettant en place des outils de protection. Mais quelle protection peut-être efficace si l'organisation productive ne parvient plus à mettre sur le marché de produit ? Dit autrement, si le recentrage de l'organisation sur le

---

<sup>1</sup> « The Boeing Company celebrated its new 787 Dreamliner as not only a state-of-the-art plane, but as a model of how to streamline its production process by relying on outsourcing. But on Tuesday, the company took a step away from that vision after it agreed to acquire the manufacturing plant of a troubled supplier, Vought Aircraft Industries, for \$1 billion ». Drew C. (2008), « Boeing buys plant that makes crucial part of Dreamliner », *New York Times*, 5 juillet.

<sup>2</sup> « Stock analysts estimate that the company initially planned to invest \$8 billion to \$10 billion in developing the project, but could end up spending \$20 billion, including the penalties it will owe for delivery delays ». Healy J. (2009), « Boeing, behind schedule, plans Dreamliner flight », *New York Times*, 27 août.

<sup>3</sup> « With the Dreamliner, Boeing aimed to expand its longtime outsourcing efforts, which had mainly focused on manufacturing parts, to a risk-sharing program in which the suppliers would also be Boeing's partners. "The idea was to get the risk off their books and get other people to do the heavy lifting for them," an aviation analyst said. "But the flaw was that led to a kind of 'engineering light' approach, and the problems on the 787 can be traced to that ». Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre.

<sup>4</sup> « EADS. Une provision de 100 millions d'euros pour le NH90 ? » (2007), *Le Nouvel Observateur*, 25 juillet.

<sup>5</sup> La définition de fonction stipule : « Assist in lowering insurance expense through further increases in fleet safety. Assist operators of aircraft to do the same through further increases in fleet safety ».



couple marché/projet fait perdre à l'entreprise la maîtrise du produit, s'agit-il encore d'une organisation ?

Eurocopter est encore dans une position intermédiaire. Si la reconfiguration de l'organisation est en cours, les ressources et les capacités des acteurs sont encore présentes, mobilisables pour une autre configuration, intégrant la norme technique. Un jeune ingénieur, venu de l'industrie automobile, avouait ainsi son plaisir de découvrir un espace industriel intégré, où une connaissance technique complète est encore disponible, « *J'aimerais rajouter aussi quelque chose. Comment dire... J'ai un peu travaillé dans l'automobile. Et ici, il y a quelque chose de bien, c'est qu'on a encore le savoir faire sur le lieu. Dans l'automobile, chez [entreprise X], on ne travaille qu'avec de la spécification et on met tout le reste dehors, aux sous-traitants à qui on confie les systèmes. Moi je travaillais sur tous les systèmes actifs, sur les ABS par exemple. Donc ce sont les grandes sociétés qui le font [...]. Mais en fait, l'entreprise ne devient là qu'une boîte à lettre. On perd le contrôle du produit. A [entreprise X], il ne savait plus faire des ABS. Donc, quand il y a un problème de production, qu'est-ce qu'on fait ? On se retourne contre le sous-traitant, mais lui, comment il a fait ? On n'a plus aucune autonomie. Et puis aussi, il n'y a plus dans l'automobile tous ces échanges entre services où il y a finalement beaucoup d'informations qui circulent. Mais pour moi, s'ils sous-traitent ce service, l'entreprise est morte parce que les systèmes [Y], c'est le cœur d'un hélicoptère, c'est vraiment ce qui le fait voler. Ici, il y a encore énormément de savoir-faire qui sont très très utiles. Il n'y avait pas cette même ambiance dans l'automobile, ici, c'est encore vraiment de l'industrie, de la conception au produit. Moi je vois les échos que j'en ai par d'anciens collègues, dans l'automobile, ils essaient de reconquérir ces compétences dans les systèmes actifs parce que ça leur pose beaucoup de problèmes, mais ce n'est pas certain qu'ils en aient encore les moyens... ».*

La maîtrise problématique du produit, la faiblesse des séries, comparées à l'industrie automobile, rend le mouvement d'externalisation et de division des savoirs, activités et systèmes plus difficile, incertain et donc risqué. La question devient donc de savoir jusqu'où, devant la normativité marchande, la direction peut prendre le risque de la perte de contrôle du produit, de la rupture avec la normativité technique ?

Nous avons analysé comment la direction naturalisait les contraintes de marché, pour ensuite déployer son projet d'organisation interne. Même si cette naturalisation peut être mise en question, il n'en reste pas moins que l'organisation productive reste prise dans les contraintes de marchés définies tout à la fois par les marchés concurrentiels des biens et par les marchés financiers. Si le pouvoir était, dans le modèle productif précédent aux mains de l'acteur politique, il est maintenant dans celles de l'acteur financier. Cet acteur exige d'être rémunéré à hauteur de ce que propose les marchés financiers, ajouté d'une pondération indexée sur le risque, tel que le formalise l'EVA, l'économic value added « *Les outils classiques, dit un directeur financier, en quelque sorte, regardent la création de valeur mais pas le coût du capi-*

tal. Maintenant c'est ce volume et ce coût du capital qu'il faut intégrer dans les outils, c'est le coût pondéré du capital. [...] Le coût du capital intègre les attentes des actionnaires. Ce n'est pas uniquement là le prix du marché parce que sinon, l'actionnaire mettrait son argent sur ce marché. Non, là il attend plus parce qu'il y a un risque plus grand. Et donc il a une prime pour ce risque ». Dit autrement, la position de l'acteur financier est suffisamment forte pour qu'il exige tout à la fois les revenus de l'actionnaire et la sécurité et des garanties du créancier<sup>1</sup>. De fait, quel espace de décision reste-t-il à l'organisation productive ? Comment augmenter le volume de vente et la maîtrise du coût d'un produit à la maîtrise problématique, sur un marché incertain, cyclique et diversifié, afin de satisfaire ces exigences de rémunération financière statuées indépendamment de la spécificité de la normativité technique ? L'activité et l'organisation productive sont, nous l'avons dit, les variables de cet ajustement, la normativité marchande, en position de force, conservant, et même renforçant, sa position. Dit autrement, le pouvoir est, dans le contexte donné, non dans l'organisation mais dans les marchés. Dans ce sens, jusqu'où dispose-t-elle de la capacité de régler son rapport à la normativité technique ?

Dans l'espace productif, les producteurs n'offrent pas d'opposition ouverte à « l'hégémonie » de la coalition marchande/par projet<sup>2</sup>. L'opposition reste sourde, n'accédant pas à une expression publique. S'ils déploient, dans l'espace privé des collègues ou des amis, leur « différence », c'est-à-dire leurs « antagonismes vis-à-vis du discours dominant », ils n'établissent pas d'équivalences « [transgressant] les frontières entre lieu de travail, État et société civile » et permettant de « construire [...] une identité politique commune à un ensemble d'acteurs et d'institutions hétérogènes »<sup>3</sup>. Ils n'atteignent pas de ce fait « les sphères de l'économie, l'État et la société civile », condition de remise en cause de la naturalisation des normes marchandes. Le contexte socio-économique, ou même politique, semble fermer l'horizon d'une possible contestation, même dans les discours, de ces normes et de l'élaboration d'une contre-hégémonie. Ils ne trouvent plus d'appui extérieur à leur environnement immédiat susceptible d'appuyer un autre discours. « *Mais on le voit bien ça, nous dit un salarié. L'ambiance, elle a beaucoup changé par rapport à avant. Et pourtant ici, nous, on est relativement préservé ! C'est encore beaucoup plus dur ailleurs. Je ne sais vraiment pas où on va ! Moi, je pense qu'avant les deux blocs ils se tenaient, les blocs communistes et capitalistes. Ils étaient chacun sur leur position et donc on pouvait trouver un juste milieu. Mais maintenant qu'il y en a un tout seul ! Il n'y a plus de mesure* ». Tout se passe comme si la capacité de résistance à l'hégémonie de la norme marchande, et de sa coalition avec le projet,

---

<sup>1</sup> Lordon F. (2000), « La "création de valeur" comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la "valeur actionnariale" », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.117-165.

<sup>2</sup> Balas N., Palpacuer F. (2009), « Hégémonie managériale et résistance dans les multinationales », *Revue Française de Gestion*, n°193, avril, p.151-168.

<sup>3</sup> *Ibid.* p.156.

reposait sur la résistance même du réel à la maîtrise<sup>1</sup>. Les producteurs voient les conséquences de la divergence entre les normativités techniques et marchandes sur leur activité et le produit. Ils voient que celui-ci perd progressivement de sa substance. La question posée alors est de savoir jusqu'où ce mouvement pourra aller. « *On va devant de gros problèmes, nous dit un technicien. On ne va pas forcément aller tout de suite vers des accidents, les processus ne sont pas encore si mal maîtrisés que ça, mais plutôt vers une baisse de la qualité. Ce sera surtout des problèmes de disponibilités des flottes et de livraison. On vit sur un passé, mais jusqu'à quand ça pourra tenir ?* ». Les producteurs parlent en ce sens de l'organisation comme une organisation en déclin, non pas seulement vis-à-vis de leur emploi, de la menace pesant sur eux d'externalisation, mais surtout par rapport au produit. « Ce qui domine donc largement, écrit M.-A. Dujarier au sujet d'un autre secteur d'activité, c'est un sentiment de fragilité organisationnelle qui contraste avec le discours officiel de toute-puissance »<sup>2</sup>. Les producteurs placent leur résistance dans le réel même, dans l'hétérogénéité de la normalité technique à la normalité marchande, même s'ils n'ont que peu d'espoir, faute d'élaboration d'une contre-hégémonie.

Nous avons donc une forme organisationnelle fragile car incomplète. Elle ne parvient pas, à notre sens, à fonder une institution, c'est-à-dire à établir une unité de compte commune à des normativités hétérogènes<sup>3</sup>. Il n'y a pas ici de troisième terme, que ce soit un projet collectif ou un compromis, permettant de régler la coordination d'acteurs sans que ces derniers ne soient contraints de se séparer de leur spécificité. Mais une entreprise peut-elle être orientée par une normativité unique ? Nous reprenons ici l'interrogation de D. Segrestin lorsqu'il écrit « Comment penser en effet l'échange sans instances placées à distance de l'échange ? Comment concevoir un système économique qui se priverait du moyen d'arbitrer entre des enjeux de court et de long termes ? Comment imaginer des stratégies industrielles qui ne se soucieraient plus de protéger des sanctions instantanées du marché le développement des compétences de la firme et la valorisation de ses actifs spécifiques ? »<sup>4</sup>. Nous pouvons pro-

---

<sup>1</sup> « Le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures. [...] Travailler, c'est échouer. Le monde réel résiste ». Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA, Paris, p.14.

<sup>2</sup> « Les salariés parlent très fréquemment de leurs organisations comme de constructions en déclin et dont la fin pourrait être proche. [...] A l'opposé des anciennes bureaucraties arrogantes et comme immortelles, ces organisations sont perçues comme précaires. Nombreux sont ceux qui disent « pressentir » un effondrement prochain. Ce qui domine donc largement, c'est un sentiment de fragilité organisationnelle qui contraste avec le discours officiel de toute-puissance. Une référence cinématographique est mobilisée avec récurrence : « Jusqu'ici, tout va bien ». Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presse Universitaire de France, Paris, p.217.

<sup>3</sup> « Fondamentalement, une institution est une unité de compte ». Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Editions La Découverte, coll. Repères, Paris, p.73.

<sup>4</sup> Segrestin D. (2001), « Entreprises et organisations. Un état des lieux », dans Pouchet A. (s/d), *Sociologies du travail : quarante ans après*, Editions Elsevier, Paris, p.272.

longer ces interrogations en posant la question de savoir comment une entreprise pourrait, en son sein, laisser en divergence les normativités techniques et marchandes ?

Notre entreprise, à la croisée des chemins, peut prendre plusieurs directions. Elle peut appeler l'acteur financier à ouvrir l'échange et la confrontation entre les normes techniques et marchandes afin d'élaborer, dans un effort commun, « une instance placée à distance de l'échange ». Elle amènerait l'acteur financier à la nécessité de l'ouverture du jeu politique, non aux intérêts particuliers, mais aux normes constitutives de toute organisation. Elle doit à cette fin démontrer la nécessité d'un compromis entre ces normes hétérogènes, établir les liens entre les rentabilités immédiate et à terme. En tout état de cause, les formes de cette relation devront être stabilisées même si la normativité technique est externalisée auprès de fournisseurs externes. Enfin, sans accord, il sera nécessaire de déplacer la définition du produit qui cependant restera normé par des autorités autonomes de régulation et les spécifications des contrats. Il revient aux lieux actuels de pouvoir d'appeler à « la refondation effective de l'activité »<sup>1</sup>. Sans cela, tout porte à croire que, à l'instar du directeur général de Boeing, il restera les regrets de ne pas avoir été capable de retrouver un équilibre plus tôt et plus intelligemment : « The company's chief says the company is retaking control. "You ultimately get to the question: Is it worth it?" He says. "And my answer is yes. [...] But could we have done it smarter? Yes »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Ibid.* p.273.

<sup>2</sup> Drew C. (2009), « A Dream interrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre.



## **Annexes**

### **Repères chronologiques**

1992

Création d'Eurocopter

1999

Février : Création d'Aérospatiale Matra

2000

Juillet : Création d'EADS

2003

Avril : F. Brégier président directeur général d'Eurocopter, T. Baril vice-président d'Eurocopter et directeur des ressources humaines

2004

Juin : création d'une société mixte avec la société d'Etat chinoise AVIC II. Lancement du programme EC175.

2006

Janvier : Lancement du plan Vital en Comité Européen de groupe

Octobre : Nominations de L. Bertling à la direction d'Eurocopter et de F. Brégier à la direction d'Airbus.

2007

Octobre : T. Baril, directeur des ressources humaines Airbus

### **Glossaire des principaux acronymes et abréviations**

AMS : Avis de Modification Série

AVIC : Harbin Aviation Industry Group

BE : Bureau d'Etudes

BTA/BTP : Boite De Transmission Arrière/Première

BU : Business Unit

CBA : Corporate Business Academy

CCI : Centre de Compétences Industrielles

CDR : Revue Critique de définition ou « Critical Design Review »

Certif : Certification

CVA : Cash Value Added

DGAC : Direction Générale De L' Aviation Civile

DML : demande de modification de liasse

DPM : Development Project Manager

EADS : European Aeronautic Defence and Space Company

EASA : European Aviation Safety Agency

EBI : Eurocopter Business Institut

EBIT : Earning Before Interest Tax and depreciation

EVA : Economic Value Added  
EVM : Earned Value Management  
KFI : Key Financial Indicator  
KPI : Key Performance Indicator  
Lead-function : direction métier du bureau d'études  
MAPS : Management Assessment and Potential System  
MBO : Management By Objectives  
NAHEMA : NAto HELicopter Management Agency  
OMS : Ordre de modification série  
OPEN : Open Engineering.  
OQD : On Quality Delivery  
OTD : On Time Delivery  
OV : Opération Vital  
PDR : Revue préliminaire de définition ou « Preliminary Design Review »  
PDVR : Revue de Pré-Développement ou « Pre-Development Review »  
PFR : Revue de Faisabilité du projet  
PM : Project Manager  
PMO : Project Manager Office  
Prod : production  
Qualifi : qualification  
QR : Revue de qualification ou « Qualification Review »  
SPM : Sub Project Manager  
Spec : spécification  
VBM : Value Based Management  
WACC : Weighted Average Cost of Capital  
WPB : Work Package Breakdown  
WPM : Work Package Manager  
WPS : Work Package System

## **Bibliographie**

Aggeri F., Segrestin B. (2002) « Comment concilier innovation et réduction des délais ? Quelques leçons tirées du développement de la Laguna II », *Gérer et comprendre*, mars, n°67, p.30-42.

Akoun A., Ansart P. (s/d) *Dictionnaire de Sociologie*, Editions du Seuil, Paris.

Albert E., Nguyen Nhon D. (2001), *N'obéissez plus !*, Editions d'Organisation, Paris.

Alter N. (1999), « Organisation et innovation. Une rencontre conflictuelle », dans Cabin P. (s/d), *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Auxerre, p.185-192.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, Paris.

Alter N. (2006), *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France, Paris.

Althabe G. (1990), « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain », *Revue Terrain*, dossier « L'incroyable et ses preuves », n°14.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A qui tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, n° 11 et 12.

Althusser L. (1965), *Pour Marx*, Editions Maspero, Paris.

Antier P. (1990), « Le juste-à-temps, un nouveau mode d'organisation industrielle », *Traité de la qualité totale*, V. Laboucheix (s/d), Bordas, Collection « Dunod Entreprises », Paris.

Asquin A., Garel G., Picq T. (2007), « Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et comprendre*, décembre, n°90, p.43-54.

*Atlas des Hélicoptères* (2002), Editions Atlas, Paris.

Aubert N. (1994), « Du système disciplinaire au système imaginaire : l'émergence du management psychique », dans J.-Ph Bouilloud, B.-P. Lécuyer, *L'invention de la gestion*, Editions de l'Harmattan, Paris, p.119-134.

Austin J.-L. (1962), *Quand dire c'est faire*, Editions Seuil, Paris.

Balas O., Sarnin P. (2004), « Charge de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études », *Les Cahiers du GDR Cadres*, n°6, p.93-102

Balas N., Palpacuer F. (2009), « Hégémonie managériale et résistance dans les multinationales », *Revue Française de Gestion*, n°193, avril, p.151-168.



Barmeyer C, Mayrhofer U. (2007), « Culture et relation de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », », *Gérer et comprendre*, n°88, juin, p.4-21.

Baszanger I. (2000), « A propos de Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », in : J.-P. Durand, I. Baszanger, C. Dejours, « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, (42), p.322-329.

Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

Beauquier S. (2003), *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations « orientées clients »*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Berger S. (2005), *How we compete : What companies around the world are doing to make it in today's global economy*, Editions Doubleday, New York. Trad. fr. : *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Editions du Seuil, Paris, 2006.

Bernoux P. (1999), « Sociologie des organisations », dans P. Cabin (s/d), *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Auxerre, p.39-50.

Bernoux P., Livian Y.-F. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n°41, p.179-194.

Berrebi-Hoffman I. (2006), « Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle », *Revue Française de Gestion*, n°168-169, septembre, p.157-176.

Bidet A., Pillon T., Vatin F. (2000), « Les débats organisationnels contemporains », *Sociologie du travail* (manuel pour licence et maîtrise AES), Leçon 7, 3<sup>ème</sup> partie, Editions Montchrestien, Paris.

Bidet A. (2006), « Le travail et la sociologie au prisme de l'activité », in Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F. (s/d), *Sociologie du travail et activité*, Editions Octarès, Collection Travail et activité humaine, Toulouse, p.5-23.

Boltanski L. (1990), *L'amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Editions Métailié, Paris.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Editions Gallimard, deuxième édition, Paris.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, Paris.

Boltanski L., Chiapello E. (2001), « Comment interpréter les changements du capitalisme. Réponses à quelques critiques », *Sociologie du travail*, Symposium sur Le nouvel esprit du capitalisme, n°43, p.409-421.

Boltanski L. (2004), « Entretien avec Luc Boltanski : une sociologie toujours mise à l'épreuve », C. Blondeau et J.-C. Sevin (édité par), *Ethnographiques.org* [en ligne] n° 5, avril.

Bonnafos G. (de) (1989), « Le comportement des techniciens au travail : l'interaction entre les projets individuels et les pratiques de gestion du personnel », *Bulletin de Recherche sur l'Emploi et la Formation*, Cereq, n°43, mai.

Borzeix A, Linhart D. (1988), « La participation : un clair obscur », *Sociologie du travail*, n°1, p.37-53.

Borzeix A. (2003), « De quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente », *Travail et Emploi*, Dossier « Le travail aujourd'hui. Regards d'ergonomes et de sociologues », n°94, p.31-36.

Borzeix A. (2003), « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une "rationalité externe" », dans G. de Terssac (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.197-206.

Bouffartigue P. (1999), *Les cadres : La déstabilisation d'un salariat de confiance*, document de séminaire du LEST.

Bouffartigue P. (2001), « " La fonction d'encadrement " : de l'importance du travail dans l'étude des cadres », Actes du colloque *Autour des travaux de Georges Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer*, Université de Paris X Nanterre, Travail et Mobilités, novembre.

Bouffartigue P., Bouteiller J. (2006), « Etudier le travail des cadres. A propos d'une expérience de recherche », in Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F. (s/d), *Sociologie du travail et activité*, Editions Octarès, Collection "Travail et activité humaine", Toulouse, p.235-249.

Boulat R. (2002), « Le concept de productivité en France de la Première Guerre Mondiale aux années soixante », *Travail et Emploi*, n°91, juillet, p.43-56.

Boulet J. (1991), *Histoire de l'hélicoptère racontée par ses pionniers, 1907-1956*, Editions France Empire, Paris.

Bourdieu P. (1996), « la double vérité du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°141, septembre, p. 89-91.

Boussard V. (1999), *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Paris IX-Dauphine, U.F.R. Sciences des Organisations.

Boussard V. (2001), « Controverses autour des indicateurs de gestion dans les caisses d'allocations familiales », dans Maugeri S. (s/d), *Délit de Gestion*, Editions de la Dispute, p.77-92.

Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, p.533-551.

Boussard V. (2005), « Qui fait la gestion ? A propos des figures du manager et du professionnel », dans Boussard V. (s/d), *Au nom de la norme*, Editions l'Harmattan, Paris, p.11-38.

- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Editions Belin, Paris.
- Boussard V., Maugeri S. (2003), « Introduction », dans Boussard V., Maugeri S. (s/d), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p.25-63.
- Boussard V., Mercier D., Tripier P. (2004), *L'aveuglement organisationnel*, CNRS Editions, Paris.
- Boutet J. (s/d) (1995), *Paroles au travail*, Editions l'Harmattan, Paris.
- Boyer R. (1983), « l'introduction du Taylorisme en France à la lumière de recherches récentes », *Travail et emploi*, octobre-décembre, n°18.
- Boyer R., Durand J.-P. (1998), *L'Après-fordisme*, nouvelle édition augmentée, Editions Syros Paris.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Brochier C. (2006), « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, octobre-décembre, vol. 48, n°4, p.525-544.
- Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Editions la Découverte, Paris.
- Brunel V., Cultiaux J. (2002), *Le développement de l'individu managérial*, Working Paper 77/02, Institut d'Administration et de gestion, Université Catholique de Louvain.
- Burnsed B., Cliff E., Tschang C.-C. (2008), « Dangerous Fakes », *Business Week*, 2 octobre, Etats-Unis.
- Buscatto M. (2002), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue française de sociologie*, n°1, p. 73-98.
- Campinos-Dubernet M. (2003), *Systèmes qualité et amélioration des processus : savoirs, organisations, marches*, Rapport de recherche commandité et financé par la DARES, mars.
- Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Canguilhem G. (2002) *Écrits sur la médecine*, Editions du Seuil, Paris.
- Cart B., Eksl R., Grando J.-M. [et al.] (2006) « L'évolution de l'emploi et des qualifications dans la construction aéronautique et spatiale », *Relief 13*, Rapport du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), Marseille.
- Castoriadis C. (1979), *Capitalisme moderne et révolution*, vol. 2, Union Générale d'Édition, Paris.
- Chandler A. (1977), *La main visible des managers*, Economica, Paris.

Chanlat J.-F. (s/d) (1990), *L'individu dans les organisations, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA, Montréal.

Charue-Duboc F., Midler C. (2002) « L'activité d'ingénieur et le modèle de projet concourant », *Sociologie du travail*, n°3, vol.44, juillet septembre, p.401-418.

Chatzis K. (1999), « L'autonomie comme capacité d'action - une expérience de cellules autonomes dans l'aéronautique » in K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz, P. Zarifian (s/d), *L'autonomie dans les organisations quoi de neuf ?*, Editions de l'Harmattan, collection logiques sociales, p. 87-112.

Chevalier J.-M. (1997), « Stratégie d'entreprise et économie industrielle » dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p.3043-3064.

Clot Y. (1998), *Le travail sans l'homme ? : pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Edition la Découverte, Paris, 1<sup>ère</sup> édition 1995.

Clot Y. (1999), *La Fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.

Clot, Y. (2001), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Éducation Permanente*, Vol. I., n° 146, p. 35-49.

Clot Y. (2002), « Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? », *Actes du colloque Intensification du travail*, Centre d' Etude de l'Emploi, novembre, Paris.

Clot Y. (2003), « Le collectif dans l'individu », *Actes du XXXVIII<sup>ème</sup> Congrès de la SELF*, p.33-43.

Clot Y. (2004), « Métier en souffrance et clinique du travail », *La santé au cœur des enjeux de l'entreprise*, Actes du Congrès international de Nancy, Metz, Mondorf-les-Bains.

Clot Y., Faïta D. (2000), « Genres et styles en analyse du travail. Concept et méthodes », *Travailler*, n°4, p.7-42.

Cochoy F. (2002), « Figures du client, leçons du marché. Les figures sociales du client », *Sciences de la société*, n°56, mai, p.3-23.

Cochoy F. (2002), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, n°3, vol.44, juillet septembre, p.357-380.

Cochoy F. (s/d) (2004), *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire mon client...*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.

Colasse B. (1994), *L'analyse financière de l'entreprise*, Editions Repères, réédition 2003, Paris.

Coninck D. de (2004), « Du post-taylorisme à l'effritement des organisations », *Travail et Emploi*, n°100, octobre, p.139-149.

Coriat B. (1990), *L'atelier et le robot*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.

Coriat B. (2008), « L'installation de la Finance en France. Genèse, Formes spécifiques et Impacts sur l'Industrie », *Revue de la Régulation*, n°3/4, 2<sup>ème</sup> semestre, <http://regulation.revues.org/document6743.html>

Courpasson D. (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.6-16.

Courpasson D., Thoenig J.-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert, Paris.

Coutrot T. (1995), « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes », *Une approche statistique des pratiques d'établissements*”, *Travail et Emploi*, n°64, p.79-87.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Edition du Seuil, Paris.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cuche D. (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

Davezies P. (1993), « Eléments de psychodynamique du travail », *Education Permanente*, n°116, p.33-46.

Davies A., Hobday M. Prencipe A. (2005), « Systems integration : a core capability of the modern corporation », *Industrial and Corporate Change*, vol.XIV, n°6, p.1109-1143.

Denis J.-P. (2008), « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, n0183, p.73-94.

Dejours C. (1980), *Travail et usure mentale*, Bayard, 2<sup>e</sup> édition, 1993.

Dejours C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur Antérieur*, n°16, Communication au XXVII<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Lille, Septembre 1992, p.41-52.

Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, Collection Que-sais-je ?, Paris.

Dejours C. (1995), « Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage », dans Boutet J. (s/d), *Paroles au travail*, Editions l'Harmattan, Paris, p.181-224.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil, Paris.

Dejours C. (1999), « Violence ou domination ? », *Travailler*, n°3, p.11-29.

Dejours C. (2000), « Travail, souffrance et subjectivité », dans J.-P. Durand, I. Baszanger, C. Dejours, « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, n°42, p.329- 340.

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA, Paris.

Dejours C. (s/d) (2005), *Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004*, Commission « Violence, travail, emploi, santé », Rapport Final, Paris.

Denis J. (2007), « La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail », *Sociologie du travail*, n°49, p.496-513.

Desreumaux A. (1997), « Structures de l'entreprise », dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p.3147-3173.

Dornier P., Fender M. (2007), *La logistique globale et le supply chain management*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris.

Dressen M. (2003), « Autonomie et contrôle, terminologie et relations », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.89-101

Dubar C. (1994), « Le sens du travail : les quatre formes d'appartenance professionnelle », *Sciences humaines*, n° 37, mars, p. 22-25.

Dubar C. (1991) *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.

Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, XXXIII, n° 4, oct.-déc., p. 505-529.

Dubar C. (1998), « Les identités professionnelles », dans Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (s/d) (1998), *Le monde du travail*, Editions du Seuil, Collection la Découverte, Paris, p.66-74.

Dubar C. (2006), *le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux*, Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines, cité dans Socio-Logos, n°1, mars.

Dubar C., Tripier P. (1998), *Sociologie des Professions*, Armand Collin, Paris.

Dubet F. (2005), « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue Française de Sociologie*, 46-3, p.495-528.

Dubois P., Terssac G. (de), (1992), « Introduction. Les rationalisations : quels choix pour quelles conséquences », dans Dubois P., Terssac G. (de) (s/d), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Editions Cepaduès, Toulouse, p.XVII-XXXIII.

Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presses Universitaires de France, Paris.

Dupuy F. (2005), *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Editions du Seuil et la République des Idées, Paris.

- Durand J.-P. (2000), « Combien y a-t-il de souffrance en France », in : J.-P. Durand, I. Baszanger, C. Dejours, « Symposium sur Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, (42), p. 313-322.
- Durand J.-P. (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et Comprendre*, décembre, p.16-24.
- Durand J.-P. (2004), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Editions du Seuil, Paris.
- Durrive L., Schwartz Y. (s/d) (2003), *Travail et Ergologie, entretiens sur l'activité humaine*, Editions Octarès, Toulouse.
- Dussauge P., Cornu C. (1998), *L'industrie Française de l'Armement*, Editions Economica, Paris.
- Everaere C. (2001), « L'autonomie dans le travail : portée et limites », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.15-26.
- Eyraud F, Iribarne A. (d'), Maurice M. (1988), « Des entreprises face aux technologies flexibles. Une analyse de la dynamique du changement », *Sociologie du travail*, n°1, p.55-77.
- Favre F., François J.-P., Greenan N. (1998), « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, 1994-1997 : la montée des procédures », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 93, août.
- Ferraras I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- Flamant N. (2005), « Conflits de générations ou conflits d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du Travail*, n°47, p.223-244.
- Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984-2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.399-424.
- Friedenson P. (1994), « La circulation internationale des modes managériales » dans J.-Ph Bouilloud, B.-P. Lécuyer (s/d), *L'invention de la gestion*, Editions de l'Harmattan, Paris, p.84-108.
- Freyssenet M. (1994), « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail*, vol.XXXVI, n°HS/94, p.105-122.
- Freyssenet M. (2004), « Le capitalisme français et la diversité des modèles productifs », *Conférence au 1er Congrès de l'Association Française de Sociologie*, Université Paris XIII, Villetaneuse, Février.
- Frigant V., Talbot D. (2004), « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Cahier du Gerpisa*, n°37, p.107-118.

Garel G. (1996), « l'entreprise sur un plateau : un exemple de gestion de projet concourante dans l'industrie automobile », *Cahier du centre de recherche en gestion*, n°13, septembre

Garel G. (2003), *Le management de projet*, Editions la Découverte, Paris.

Garel G., Giard V., Midler C. (2003) « Management de projet et gestion des ressources humaines », dans Allouche R. (s/d), *L'encyclopédie de la gestion des ressources humaines*, Paris, Editions Vuibert, p. 818-843.

Garel G., Midler C. (1995), « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n°104, p.86-101.

Giard V. (1997), « Production », dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p.2542-2578.

Giard V., Midler C. (1997), « Gestion et management de projet », dans Y. Simon, P. Joffre (s/d), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p.1581-1604.

Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, Editions la Découverte, Collection Repères, Paris.

Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Editions la Découverte, Collection Repères, Paris.

Granier F., Guillaume C., Osty f. (2003), « La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail », *Actes du Forum de la Régulation*.

Guichard R. (2004), « Éléments pour un repositionnement de la R&D de défense au sein du système d'innovation français », *Revue d'économie industrielle*, Volume 108, N°1, p. 7-20.

Hamraoui E. (2005), « Servitude volontaire : l'analyse philosophique peut-elle éclairer la recherche pratique du clinicien ? », *Travailler*, n°13, 1<sup>er</sup> semestre, p.35-52.

Harribey J.-M. (2000), *La financiarisation de l'économie et la création de valeur*, document de travail, Centre d'économie du développement, n°45, Université Montesquieu-Bordeaux IV, Bordeaux.

Haas J., Larré F. et Ourtau M. (2001), « R&D dans le secteur aéronautique et spatial : tensions liées à un contexte nouveau », *Les Notes du Lirhe*, n° 348, novembre.

Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David A., Hatchuel A. et Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Editions Vuibert, Paris.

Hatchuel A. (2001), « “Le nouvel esprit du capitalisme” : grandeurs et limites d'un spiritualisme dialectique », *Sociologie du travail*, Symposium sur « Le nouvel esprit du capitalisme », n°43, p.402-409.



Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2002). « From Knowledge Management to Design oriented Organizations », *International Social Science Journal*, Blackwell Publishing/UNESCO, n°171, mars 2002, p.25-37.

Hatchuel A. (2003), « La théorie de la régulation est-elle une théorie de l'action collective ? Essai sur la théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud », dans G. de Terssac (dir), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris.

Hatzfeld N. (2004), « l'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du Travail*, vol. 46, n°3, juillet-septembre, p. 291-308.

Iribarne A. (d') (1986), « PME, innovations technologiques et compétitivité économique », *Revue d'Economie Industrielle*, n°38, 4<sup>ème</sup> trimestre ; p.1-12.

Iribarne A. (d'), Iribarne P. (d') (1987), « Le mariage du noble et du vil », *Revue Française de Gestion*, n°64, septembre-octobre, p.44-50.

Iribarne A. (d') (1997), « Quelques question raisonnables sur l'utilisation d'Internet dans l'entreprise », *Annales des Mines*, février, p.68-74.

Iribarne A. (d') (2004), « Santé au travail et @ entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences deviennent de nouvelles sources de maladies professionnelles », dans Poltier H., Génette A.-M., Henchoz A-M (s/d). *Travail et fragilisation : l'organisation et le management en question*, Editions Payot-Lausanne, Lausanne (Suisse), p. 93-128.

Iribarne P. (d') (1989), *La logique de l'honneur*, Editions Seuil, Paris.

Iribarne P. (d') (2003), « Management et cultures », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Economica.

Langlois R.N. (2002), « Modularity in technology and organization », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, n°1, p.19-37.

Le Bianic T. (2003), « Action publique et identité(s) professionnelle(s) : quelles alternatives à l'interactionnisme », *Actes des Neuvièmes Journées de Sociologie du Travail, Atelier 1*, Paris, novembre, p.178-185.

Le Blanc G. (1998), *Canguilhem et les normes*, Presses Universitaires de France, Paris.

Le Blanc G. (2000), *Cours "Canguilhem, le normal et la pathologique"*, document ronéotypé, ENS Fontenay-aux-Roses.

Le Corre S. (2005), « Les voies de contrôle et de l'autonomie dans les politiques de mobilisation des firmes », dans J.-P. Durand, D. Linhart (s/d), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Editions Octarès, Toulouse, p.167- 175.

Lefebvre P., Roos P., Sardas J.-C. (2003), « Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique mé-

tier », *Compétences et connaissances dans les organisations*, Guénette A. M., M. Rossi et J.C. Sardas (s/d), Edition SEES, Lausanne.

Lefebvre P., Roos P., Sardas J.-C. (2006), « La gestion des compétences dans les bureaux d'études », dans Cart B., Eksl R., Grando J.-M. [s/d] « L'évolution de l'emploi et des qualifications dans la construction aéronautique et spatiale », *Relief 13*, Rapport du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), Marseille, p.101-122.

Licoppe C. (2008), « Dans le “carré de l'activité” : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, vol. 50, n°3, juillet-septembre, p.287-302.

Lima F., Schwartz Y. (2002), « Normalisation et Renormalisation : modèles dynamiques de la prescription et historicité des situations de travail », in J.-M Evesque, A.-M. Gautier, C. Revest, Y. Schwartz, J.-L. Vayssière (s/d), *Les évolutions de la prescription*, GREACT et SELF, Aix-en-Provence, p.71-77.

Linhart R. (1978), *l'Etabli*, Les Editions de Minuits, Paris.

Linhart D. (1993), « A propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, n°1, p.63- 74.

Linhart, D. (1994). *La modernisation des entreprises*, Editions la Découverte, Paris.

Linhart D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises. Un reconnaissance attendue mais périlleuse », dans Pouchet A. (coordinateur), *Sociologies du travail : quarante ans après*, Editions Elsevier, Paris, p.99-110.

Linhart D. (2003), « Le contentieux inépuisable de la mise au travail », *IX<sup>ème</sup> journées de sociologie du travail, Contrainte, normes et compétences au travail*, p.386-393.

Lordon F. (2000), « La “création de valeur” comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la “valeur actionnariale” », *L'Année de la régulation*, vol.4, Editions La Découverte, Paris, p.117-165.

Lordon F. (2000), « Le salariat exposé à tous les risques », *Fond de pension, piège à cons ?*, Editions Raisons d'Agir, p.51-64.

Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.55-72.

Lucas Y. (2004), « Le retour des dinosaures : un peu d'archéo-sociologie. Quand “l'extraction des connaissances” a fait découvrir les savoirs professionnels », *Actes de la 4<sup>ème</sup> conférence intermédiaire de Association Internationale de Sociologie*, septembre.

Lung Y. (2008), « Modèles de firme et formes du capitalisme : penser la diversité comme agenda de recherche pour la théorie de la régulation », *Revue de la régulation*, n°2, Varia, <http://regulation.revues.org/document2052.html>

March J.-G., Weil T. (2004), *Le leadership dans les organisations : Un cours inédit de James March*, Presses de l'École des mines, Paris.

Maurice M. (2008), « Acteurs, règles et contextes. A propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation », dans Maurice M., *La construction sociale des acteurs de l'entreprise*, 1<sup>ère</sup> édition 1994 dans *Revue Française de Sociologie*, Editions Octarès, Toulouse, p.169-180.

Mazaud F. (2007), *De la Firme sous-traitante à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université des Sciences Sociales, Toulouse I.

Michot Y. (2005), *Rapport sur l'industrie Aéronautique et spatiale française*, février.

Midler C. (1986), « Logiques de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, n°3, juin, p.74-85.

Midler C. (2004), *L'auto qui n'existait pas - Management de projet et transformations de l'entreprise*, Editions Dunot, réédition, 1<sup>ère</sup> édition 1993, Paris.

Mintzberg H. (1978), « Patterns in strategy formation », *Management Science*, n°24, septembre, p.934-948.

Mintzberg H. (1985), « Structure en 5 points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles », dans Chanlat J.-F., Séguin F. (s/d) (1986), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*, Editions Gaëtan Morin, p.213-243, Québec.

Mispelblom F. (1996), « La qualité : une politique sociale des biens et des services », *Annales des Mines*, avril-mai, p.112-118.

Mispelblom F. (1996), *Au-delà de la qualité*, Editions Syros, Collection « Alternative », Paris.

Moati P. (2001), « Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des “intégrateurs” », *Revue d'économie Industrielle*, n°97, 4<sup>ème</sup> trimestre, p.123-148.

Möbus M., Gérardin F. et Lhotel H. (2000), « L'encadrement intermédiaire dans l'industrie : quelles formes de renouvellement en Allemagne, en France et au Royaume-Uni ? », *Bref Céreq*, n°170

Moison J.-C. (1994), « Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité », *Sociologie du travail*, XXXVI, n°94, HS, p.11-19.

Moison J.-C. (2006), « Les destinées obscures des innovations managériales », dans J.-C. Thoenig, J.-C. Moison, D. Segrestin « Symposium sur Les chantiers du manager », *Sociologie du travail*, octobre-décembre, vol.48, n°4, p.570-575.

Monchatre S. (2001) « Gestion des compétences et stratégies d'évaluation dans l'entreprise », *Marchés du travail et Différenciations sociales, approches comparatives*, actes des VIII<sup>èmes</sup> journées de Sociologie du Travail, p.95-104.

Monchatre S. (2007), « Mobilisation des compétences et reconnaissance des métiers : le “mandat” en question », dans Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (s/d), *Travail et recon-*

*naissance des compétences*, Editions Economica, Collection Connaissance de la Gestion, Paris, p.67-81.

Mottez B. (1975), *La Sociologie Industrielle*, Presses Universitaires de France, Paris.

Moulinié V. (1993), « La passion hiérarchique. Une ethnographie du pouvoir en usine », *Terrain*, 21, octobre, p.129-142.

Neboit M., Vézina M. (s/d) (2002), *Stress au travail et santé psychique*, Editions Octares, Toulouse.

Oiry E. (2000), « Principes américains de gestion des ressources humaines et culture française : déstabilisation et reconstruction d'un compromis organisationnel », *11ème Congrès de l'AGRH*, Paris.

Oiry E. (2003), « La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction », dans Boussard V., Maugeri S. (s/d), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, p.215-245.

Oiry E. (2004), *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?*, Editions L'Harmattan, Paris.

Paradeise C., Lichtenberger Y., (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n°1, p.33-48.

Perilleux T. (2000), « Management flexible et nouveaux modèle de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle », *Travail-Emploi-Formation*, n°1-2, p.59-74.

Perraud J.-F. (1998), « Pouvoir, contrôle et hiérarchie », dans Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (s/d), *Le monde du travail*, Editions du Seuil, Collection la Découverte, Paris, p.362-378.

Plihon D. (2003), *Le nouveau capitalisme*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.5-18

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociales*, Edition Armand Colin, Paris.

Reynaud J.-D. (1999), « Il n'y a pas de règles sans projet. Entretien avec Jean-Daniel Reynaud », dans Cabin P. (s/d), *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, Auxerre, p.259-265.

Reynaud J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, n°43-1, p.7-31.

- Reynaud J.-D. (2003), « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », dans Terssac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.103-113.
- Rot G. (1998), « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du Travail*, n°1, p.5-20.
- Rot G. (2001), « Nouvelles formes d'organisation du travail industriel et modèles productifs », Pouchet A. (s/d), *Sociologies du travail : quarante ans après*, Editions Elsevier, Paris, p.79-98.
- Rot G. (2002), « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue Française de Sociologie*, n°4, p.711-737.
- Rot G. (2006), *Sociologie de l'Atelier*, Editions Octarès, Toulouse.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Sainsaulieu R. (s/d) (1990), *l'entreprise une affaire de société*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Searle J.R. (1972), *Les actes du langage*, Editions Hermann.
- Ségal E. (2005), « Les compétences “relationnelles” en question », *Les Cahiers d'Evry*, Centre Pierre Naville, mai.
- Segrestin B. (2003), *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris.
- Segrestin D. (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue Française de Sociologie*, n°XXI, avril-juin, p.171-203.
- Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Editions Armand Collin, Paris.
- Segrestin D. (2001), « Entreprises et organisations. Un état des lieux », dans Pouchet A. (coordinateur), *Sociologies du travail : quarante ans après*, Editions Elsevier, Paris, p.257-274.
- Segrestin D. (2003), « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », dans G. de Terssac (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.61-76.
- Segrestin D. (2004), « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la Société*, n°61, février.
- Segrestin D. (2004), *Les Chantiers du manager*, Editions Armand Colin, Paris.
- Segrestin D. (2006), « Réponse à Jean-Claude Thoenig et Jean-Claude Moisdon », *Sociologie du travail*, octobre-décembre, n°48, p.575-583.

Seiffert M.-D. (2007), « Eurocopter : quelles leçons tirer d'une fusion réussie ? », *Actes des douzièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, 29 mars.

Selim M. (1984), « Travail, distance sociale, résidence », *Revue Terrain*, n°3, Ethnologie urbaine.

Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica (1<sup>re</sup> édition, 1945), Paris.

Tarondeau J.-C., Wright R. W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.112-121.

Terressac G. (de) (1992), *L'autonomie dans le travail*, PUF, Paris.

Terressac G. (de) (1998), « le travail : un objet commun entre l'ergonomie et les sciences humaines et sociales », *Actes du colloque Recherche et Ergonomies*, Toulouse, Université Toulouse le Mirail et CERTOP-CNRS.

Terressac G. (de) (2002), *Le travail : une aventure collective. Recueil de Textes*, Editions Octarès, Toulouse.

Terressac G. (de) (2003), «La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », dans Terressac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.11-33.

Terressac G. (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », dans Terressac G. (de) (s/d), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Editions la Découverte, Paris, p.121-134.

Terressac G. (de) (2006), « Pour une sociologie des activités professionnelles », in Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F. (éds.), *Sociologie du travail et activité*, Editions Octarès, Collection "Travail et activité humaine", Toulouse, p.193-207.

Terressac G. (de), Reynaud J.-D. (1992), « L'organisation du travail et les régulations sociales », dans Dubois P., Terressac G. (de), (s/d), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Editions Cepaduès, Toulouse, p.169-185.

Thévenot L. (1992), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans Reynaud, J.-D., et alii (s/d), *Les systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, Lyon, p.347-370.

Thévenot L. (1996), « Justification et compromis », dans Canto-Sperber M. (s/d) *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Presses Universitaires de France, Paris, p.789-794.

Thoenig J.-C. (2006), « Les chantiers organisationnels de l'entreprise », dans J.-C. Thoenig, J.-C. Moisdon, D. Segrestin « Symposium sur Les chantiers du manager », dans *Sociologie du travail*, octobre-décembre, vol.48, n°4, p.561-569.

Thompson J. (1942), *Ici et maintenant*, Editions Payot, collection Rivages/Noir, réédition 1995, Paris.

Tripier P. (2003), « La Sociologie des dispositifs de gestion : une sociologie du travail ? », dans Boussard V., Maugeri S. (s/d), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris.

Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle : essai de sociologie d'un groupe industriel*, Editions de l'Harmattan, Paris.

Ughetto P. (2004), « La rationalisation vue de l'activité de travail. Une diversification du traitement sociologique de l'autonomie et de la contrainte », *Revue de l'IRES*, Dossier activité et action dans le travail, n°44, p.189-202.

Ughetto P. et Raveyre M. (2002), « "On est toujours dans l'urgence" : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail », *Actes du Colloque « organisation, intensité du travail, qualité du travail »*, CEE-CEPREMAPLATTTS, Paris, 21-23 novembre.

Uhalde M. (2005), « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'IRES*, n°47, p.135-154.

Valiere N. (2005), *Dynamiques d'usages des NTIC et identités professionnelles. Le cas de France Télécom*, Thèse de doctorat en Sociologie, Ecole de Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Varenne L. (2001), « Discours croisés F. Carayon, A. d'Iribarne », *Sciences & Avenir*, n°656, octobre.

Varenne L. (2008), *L'histoire secrète d'EADS*, Editions Hugo et Cie, Paris.

Vatin F. (2006), « Qu'est ce que travailler ? Salarariat et Organisation », in Bidet A., Borzeix A., Pillon T., Rot G., Vatin F. (s/d), *Sociologie du travail et activité*, Editions Octarès, Collection "Travail et activité humaine", Toulouse, p.187-189.

Veltz P. (2008), *Le nouveau monde industriel*, Editions Gallimard, 1<sup>ère</sup> édition 2000, Paris.

Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1.

Vinck D. (s/d) (1999), *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Génie Industrielle, Grenoble.

Zarifian P. (2000), « Sur la question de la compétence. Réponse à Jean-Pierre Duand », *Gérer et Comprendre*, décembre, p.25-28.

# Résumé

## **Les dynamiques des compromis productifs**

Dans le contexte de globalisation, les frontières et les principes d'intégration des entreprises sont soumis à des contraintes de transformation. Les évaluations des marchés des biens et des capitaux transforment ce qui était jusqu'ici le modèle de l'entreprise fordiste intégrée. La question posée est de comprendre la forme et la logique de la recombinaison de la firme post-fordienne, de ses frontières et de son principe d'intégration dans le contexte de la globalisation. Nous définissons la firme comme un système efficient d'articulation des normativités marchandes, issues des marchés des biens et des capitaux, et des normativités techniques, issues de l'activité et des impératifs de l'objet technique. Ces deux normativités, disant ce qui doit être depuis une position prescriptive dynamique, entretiennent potentiellement un rapport conflictuel. L'organisation se constitue dans l'institution d'un compromis permettant la définition d'un produit pouvant tout à la fois être fabriqué et vendu. Sans ce compromis, l'organisation perd son efficacité, ne pouvant vendre ou produire. A partir de ce cadre théorique, intégrant les travaux des théories de la firme et des Economies des Grandeurs, dans un espace productif industriel donné, nous posons la question de la dynamique de recombinaison du compromis productif entre des normativités évolutives. Nous suivons les modalités pratiques par lesquelles les acteurs de ces normativités, actionnaires, dirigeants, salariés, clients, les fournisseurs n'étant pas étudiés, élaborent, justifient et légitiment un type d'articulation normative. Le constat de notre étude est que le compromis, à l'issue de ces transformations, reste incomplète. Le rapport à la technicité du produit est médiatisé par les acteurs projets, le compromis supportant non pas un rapport accepté d'équivalence, mais un rapport de force de la normativité marchande à la normativité technique.

In the Globalization, the frame and the architecture of the firm have to adjust to the evolution of markets. Financial and commercial market transforms fordiste integrate firm. The question is to understand the setting-up of the firm in this background. How the post-fordiste firm build again his combination and agreement ? We define the firm as an efficient association of normativity descended from financial and goods markets and from technical processes of production. Theses both normativities could come into conflict. The principle of the firm is to build up a compromise able to stabilize a product that can be simultaneously produced and sold. Without that compromise, a firm breaks up. Grounded on firm's theory and Economies of Worth, we study the processes of building-up compromises in a restricted space. How stakeholders, shareholders, executive board, worker build on, give reason and rationalize, together or separately, a compromise. But the compromise can be unfinished and fragmented,



the technical normativity hide by project management. So the compromise turns out to a power struggle, the equivalences between normativity no more legitimate.

**Mots-clés**

Compromis - Régulation - Gestion de projet - Conflit de normes - Ingénieur

## **Table des matières**

<i>Introduction</i> .....	<b>2</b>
<b>Dispositif théorique</b> .....	<b>3</b>
Les normativités hétérogènes de l'espace productif.....	4
La normativité marchande.....	5
La normativité technique.....	7
L'organisation à l'articulation de normativités hétérogènes.....	9
Le compromis de gouvernement d'entreprise.....	10
Le compromis comme ensemble de règles conjointes.....	11
Le compromis entre grandeurs incommensurables.....	14
Les dispositifs de gestion, enjeu pratique des normativités.....	19
<b>Dispositif d'investigation et terrain d'enquête</b> .....	<b>21</b>
<b>Plan des parties</b> .....	<b>25</b>
<i>Conclusion</i> .....	<b>27</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>37</b>
Repères chronologiques.....	37
Glossaire des principaux acronymes et abréviations.....	37
<b>Bibliographie</b> .....	<b>39</b>
<i>Résumé</i> .....	<b>55</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>57</b>

